

ポストコロナ時代 北海道の小規模地域観光の可能性





コロナ禍前に中心であったマスツーリズム全盛時代から、コロナ禍は「人と人との接触を減らす、密は避ける」など行動様式が変化してきた時期でした。

このような行動様式が標準となった時に広大な面積を有し、自然に恵まれている北海道、その中でも小規模地域は新しいスタイルの観光ニーズを取り込むチャンスと思われました。

本書は、ポストコロナ時代に人口減少に悩む小規模地域の有益な観光振興のあり方を地域で活躍している方々からのレポートにより、地元の産業振興や関係人口創出という観点から取りまとめました。道内の小規模地域の観光への挑戦、可能性について役立つことを期待しています。

2024年3月

一般財団法人北海道開発協会
開発調査総合研究所

目次

はじめに

1. 総論・まとめ 2

北海道武蔵女子短期大学 学長 町野 和夫

2. 座談会 9

コロナ禍の3年を経て“失ったもの”と“得たもの”

美深町観光協会 事務局長 小栗 卓
NPO法人南富良野まちづくり観光協会 事務局長 小野 寿樹
一般社団法人 ドット道東 代表理事 中西 拓郎

3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

北海道から、世界をちょっぴり面白くクリエイティブに ～岬の湯しゃこたんの今とこれから ... 15
(株) SHAKOTAN GO 代表取締役 五十嵐 慎一郎

小さなまち南富良野町の観光について 23
NPO法人南富良野まちづくり観光協会 事務局長 小野 寿樹

新旧の観光資源を掛け合わせたまちづくり ～観光地域商社 (株)karchの取組～ 28
(株) karch 地域戦略部 部長 板橋 正智

交流人口・関係人口増へ向けたテレワークの推進 35
斜里町役場 総務部企画総務課 服部 圭吾

道の駅再生における地域活性化 40
一般社団法人 道の駅経営パートナーズ 理事
(株) ビッグゲート 代表取締役
(株) ぺいふる 代表取締役 大関 将広

J R 北海道が取り組む地域観光 47
北海道旅客鉄道(株) 営業部 課長 田中 洋一

温泉街の新しい将来像 弟子屈町川湯温泉
～湯の川がつむぐカルデラの森の温泉街を目指して～ 52
弟子屈町観光商工課 課長 秋山 一夫
街制作室(株) 取締役 渋谷 正明

(2) ポストコロナ時代の小規模地域への期待と可能性

観光地ではない町の観光マグネット戦略とは 56
大型観光地ではない地域の宿泊施設の有様 63
地域ビジネスプランナー&プロデューサー 東村 有三

アフターコロナのツーリズムの一つの形 ～ワーケーションを考える 69
(株) まちづくり観光デザインセンター 代表 かとう けいこ

(3) 民間会社が取り組む地域の課題解決

ポストコロナ時代の新しい人材確保のカタチ『おてつたび』
お手伝い × 旅で“人手不足解消”そして“地域活性化”も 75
(株) おてつたび 代表取締役CEO 永岡 里菜

4. 資料・データ 79

コロナ禍前後の北海道観光の変化

1. 総論・まとめ

北海道武蔵女子短期大学 学長
町野 和夫

本研究会では、コロナ禍で壊滅状態と言っていいほどに停滞した北海道観光について、コロナ禍直前にアジア諸国からのインバウンド客の急増で見えにくくなっていたマストツーリズムから小規模旅行スタイルへの転換というトレンドを再確認し、このトレンドがポストコロナ時代の小規模地域の観光業にとってどのような意味を持つのかを、2021年度から3年間にわたって毎年数か所ずつ様々な地域に足を運び関係者との議論も踏まえながら考察してきた。また2022年度からは、地域への影響について、より具体的な「観光を関係人口創出・拡大に繋げられないか」という問いに絞り込み、観光業が小規模地域の発展にどのように貢献できるかについても検討した。

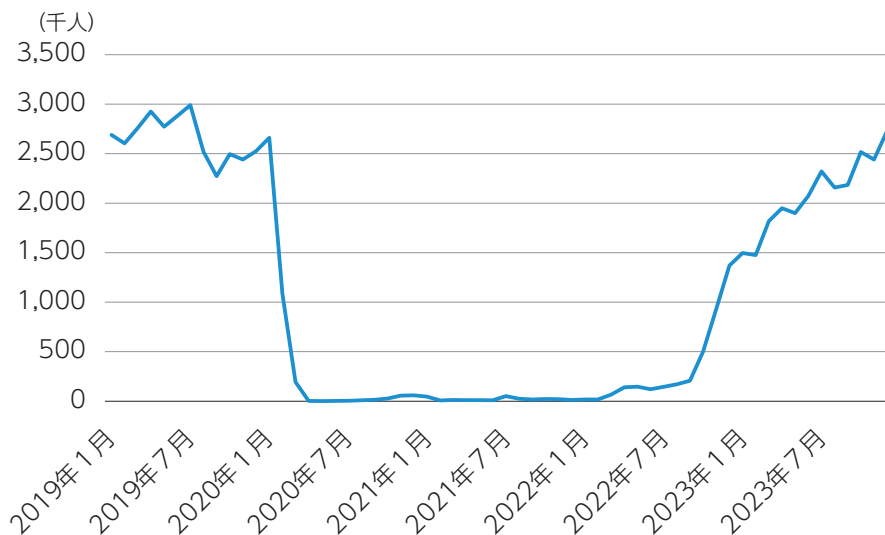
(1) コロナ禍における北海道観光の動向

研究を開始した2021年度は新型コロナウイルスが猛威を振るい世界中で感染が拡大し始めて

から1年経ち、開発されたワクチンの接種が始まったものの、変異株の登場もあり本格的な収束についてはまだまだ見えない状況が続いていた。新型コロナウイルス感染症の流行を受け、2020年3月13日に成立した「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に基づいて政府は2020年4月から2021年9月まで、多い地域では計4回にわたって緊急事態宣言を出した。緊急事態宣言による自粛要請は、感染の波に応じて強化されたり緩和されたりが繰り返され。1年延期された東京オリンピック開催を機に再拡大が期待されていたインバウンド（訪日外国人）は、オリンピックが無観客開催となり、その後も航空会社国際線の相次ぐ運休、政府による海外からの渡航客入国制限等によりほぼゼロの状態が続いた（図1）。

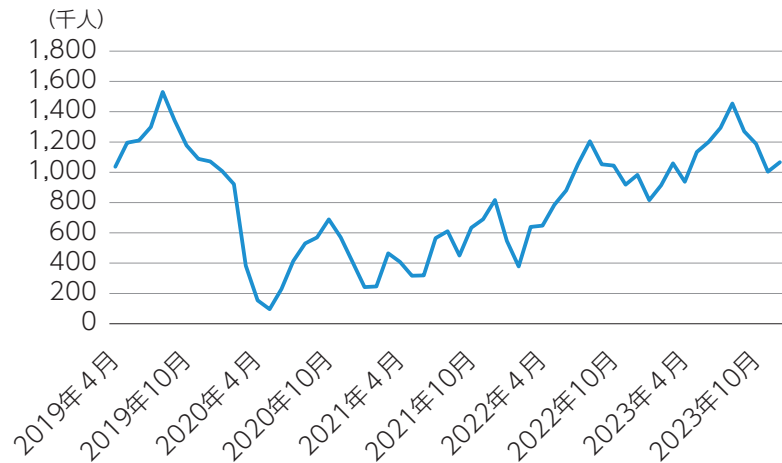
2021年終わりから、日本人観光客は徐々に戻ってきた（図2）。しかし図3から分かるように、宿泊施設の従業員規模別にコロナ前の2019

図1 訪日外国人観光客推移（全国、2019年1月～2023年12月）



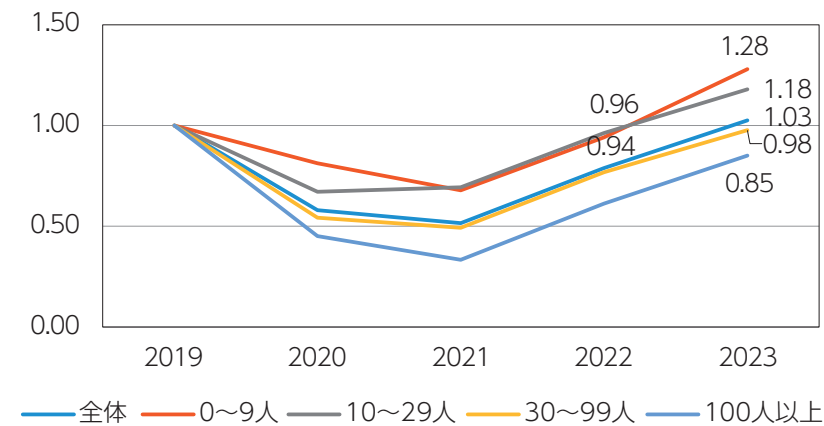
資料：日本政府観光局（JNTO）『宿泊旅行統計調査』を基に筆者作成

図2 来道者輸送実績（2019年4月～2023年12月）



注）来道者輸送実績は、航空機（国内線）、JR及びフェリー（国内航路）による来道者数の合計値
資料：図1と同じ。

図3 従業者数区分別延べ宿泊者数の推移（北海道、2019年を1とする指数）



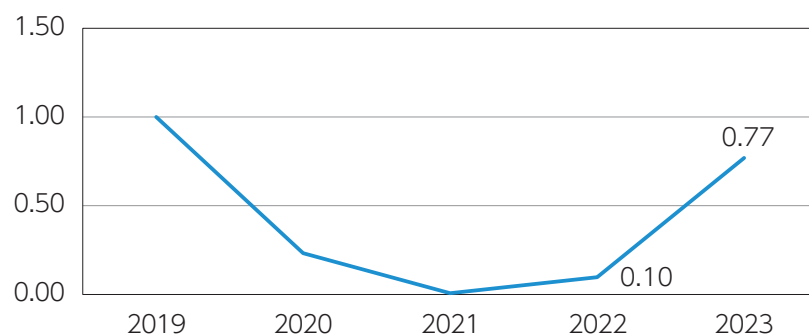
資料：図1と同じ。

年に比した延べ宿泊客数は2022年の段階では全ての従業員規模区分で2019年水準には達していない。

2023年になると5月には新型コロナウイルスの感染法上の分類が「新型インフルエンザ等感染症」相当（いわゆる2類相当）から、季節性インフルエンザと同じ「5類」に引き下げられ、ようやく「ポストコロナ」時代が始まった。宿泊客数の回復度合いを見ると、従業員100人以上の大規模な施設では、まだ2019年比0.85と2021年度の水準に達しているが、それ以下の規模

の施設では、2019年とほぼ同水準かそれを上回っており、とくに従業員0から9人の宿泊施設では2019年より28%も多くなった。本研究会の事例研究からも、この時期は、特定のターゲット層に絞った高付加価値なサービスを提供できる小規模だが競争力の高い施設・地域の健闘が目立っていた。しかし2023年に入ってから、大幅な円安にも後押しされインバウンドの回復には目覚ましいものがあった（図1参照）。JTBは、2024年の日本全体のインバウンド（訪日外国人）はコロナ禍前の2019年を上回る3310

図4 外国人延べ宿泊者数の推移（北海道、2019年を1とする指数）



資料：図1と同じ。

万人となり、1981年の調査開始以来過去最高となると見ている。¹北海道でも外国人延べ宿泊数で見ると2022年が2019年比0.10であったのに対して2023年には0.77まで急回復しており、国際航空路線の再開状況などから、さらなるインバウンドの回復が予想される（図4参照）。従って、従業員100人以上の大規模な施設も回復時期が遅れるだけで宿泊者がコロナ禍以前の水準に戻る可能性は高い。

以上、2020年初めから始まったコロナ禍は、2024年を迎えた今、観光客数からみるとコロナ禍前の状況に戻ったようにも見える。しかし、本研究会では、その表面上の回復の裏側で、コロナ禍の4年間に変化してきた小規模観光地の実情と課題を明らかにしようとしてきた。

(2) 高付加価値化と人手不足

本研究会の一環として最終年度の本年度に開催した北海道の各地の観光業関係者による座談会「コロナ禍の3年を経て“失ったもの”と“得たもの”」で、まず本研究会の当初からの問題意識であった小規模旅行スタイルへの転換というトレンドが確認できた。例えば、小規模地域の典型と言える美深町（2021年度の本研究会訪問地の一つ）の小栗氏は「コロナ禍で、個人や少人数の旅行が増え、観光客が人の少ない地域

に足を向けるきっかけとなったのは、大きなチャンスとなりました。コロナ前から少人数、高単価、高価値の観光を目指していたので、バッチリはまった感じはあります。」と述べている。同町は村上春樹の『羊をめぐる冒険』の舞台のモデルと言われており、この作品を想起できるような牧場（ファームイン）での、焚き火、クラフト、お酒、料理を楽しむイベントである「終り火」や犬ぞり体験や、やはり同小説を感じさせる草原の中に佇む3室のホテルなど、ニッチながら高付加価値化に成功した事例が複数見られる。

しかし課題として同氏は、「何をするにしても圧倒的に人が足りていない状況です。観光に直接関係する宿や飲食業などは特に顕著で、店ができて従業員やアルバイトがいないので、基本的に小規模で、従業員1人か夫婦2人かのお店しかない状況です。（中略）中間世代の人数も少なく、65歳以上の割合が50%近くになっていることが大きな要因だと考えています。ただ、現状の優先順位としては、学生や主婦層のアルバイトが一番必要とされているのではないかと思います。」と、人手不足が地域活性化の足枷となっていることを指摘している。²さらに、「歴史的な祭りやイベントの伝統技術の継承が途切れてしまったり、コロナによって簡素

1 JTB News Release 2023年12月20日

2 後掲表1で美深町の最近の人口減少率は今回の主な訪問地域の中で最も高いことが分かる。

化されたものが、地域の高齢化に伴ってそのまま廃止され」る事態に陥っていて、地域社会にとっても観光にとっても人手不足の影響は大きい。

同じく座談会出席者で本研究会の訪問地の一つであった南富良野町の小野氏も「観光に力を入れたいのですが、現実には人材も含めて、その基盤作りから進めなければならない状況であり、一人ではどうしようもない無力さを感じています。基本的に小さな町に専門的なスキルを持った優秀な人材を集めることはとても難しいと感じています。富良野市からでも車で約50分であり、峠越えとなり、通勤は難しいと思います。また、南富良野町では住宅事情も大変厳しい状況となっています。」と人材確保の困難さを指摘している。

こうした小規模地域に限らず、また北海道に限らず、コロナ禍で一度観光業から離れた人材がコロナ禍後になかなか戻っていないことによって、コロナ以前からの人手不足がより深刻化している。帝国データバンクによると、2024年1月時点で業界別の人手不足を感じる企業数で、旅館・ホテル業の正社員の人手不足割合は情報サービス業、建設業に次ぎ3位であった。2022年1月41.9%から2023年1月77.8%と急増した後少し低下したが2024年1月でもまだ68.6%と高い水準にある。非正社員の人手不足割合も、飲食店業、人材派遣・紹介業につぎ3位で、2022年1月47.6%、2023年1月81.1%、2024年1月59.6%と同様の動きを示している。³

観光業では、コロナ禍前から雇用条件面の課題が指摘されてきた。藤山(2023)によると、(統計の制約上、宿泊業・飲食サービス業を合わせた数値となるものの)2019年の宿泊業・飲食サ

ービス業の休日数は年間105.6日と全産業に比べて9日少ないほか、休日以外の日の有給休暇の取得日数も6.2日と全産業のなかで最も少ない。賃金水準も主に正社員・正職員が占める一般労働者についてみると、2020年、21年の年間賃金は全産業に比べ100万円以上低い。⁴

このような雇用条件面の課題を解決するためには、上述のような高付加価値化やITやAIを活用したDX（デジタル・トランスフォーメーション）による生産性向上が不可欠である。ただし注意すべきことは、特定の事業者や職種の高級化、高付加価値化や生産性向上によって高賃金を払えたとしても、必ずしもその地域全体での賃金上昇には結び付かないことである。例えば高級リゾート地となったニセコ（「山」）から車で10分ほど下った街で、人手不足のため今冬、訪問介護事業所が閉鎖に追い込まれた。ニセコの清掃員の時給が2000円に対して、この事業所ではぎりぎり出せる1500円で募集しても応募者がいなかった。⁵暮らしを支えるサービスが人手不足で維持できなくなると、観光関連産業だけでなくその地域の暮らしを脅かすことになる。そこで小規模地域の地域としての生き残り、活性化を図るために、本研究会の2年目以降のテーマ、「観光を関係人口創出・拡大に繋げられないか」という問題意識が浮かび上がってくる。

(3) 地域としての発展への多様な道筋

昨年度の報告書で見たように、2020年の最新の国勢調査では、北海道179市町村のうち12市町村の人口が15年調査比で増えた。増加したのはインバウンド（訪日外国人）の多いリゾートである占冠村、赤井川村、ニセコ町、倶知安町、

3 帝国データバンク「TDB Business View」(2024年2月26日)

4 藤山光雄「コロナ禍後を見据えた観光業の雇用改革に向けた課題ー労働生産性の向上と雇用の安定による人手不足克服が急務」JRIレビュー Vol.2, No.105 日本総研 2023年1月。休日数は厚生労働省「就労条件総合調査」、賃金は同省「賃金構造基本統計調査」を基に日本総合研究所が調べたデータ。

5 日本経済新聞、2023年3月7日「惑う観光大国ニッポン4『みんな山に行ってしまう』」より。

表1 人口の増加した市町村（令和2年から令和5年）

市町村	令和2年	令和5年	増加数	増加率
東川町	8,380	8,601	221	2.6%
札幌市	1,959,313	1,959,512	199	0.0%
恵庭市	70,049	70,179	130	0.2%
千歳市	97,552	97,664	112	0.1%
南幌町	7,461	7,546	85	1.1%
更別村	3,157	3,158	1	0.0%
(参考1：2015-2020年国勢調査における人口増リゾート町村)				
赤井川村	1,273	1,106	-167	-13.1%
留寿都村	2,070	1,886	-184	-8.9%
占冠村	1,613	1,394	-219	-13.6%
ニセコ町	5,403	5,088	-315	-5.8%
倶知安町	16,892	15,636	-1,256	-7.4%
(参考2：本研究での主な訪問調査地域)				
鶴居村	2,509	2,485	-24	-1.0%
上士幌町	4,957	4,890	-67	-1.4%
南富良野町	2,434	2,341	-93	-3.8%
積丹町	1,981	1,824	-157	-7.9%
豊富町	3,891	3,702	-189	-4.9%
厚沢部町	3,792	3,599	-193	-5.1%
美深町	4,244	3,890	-354	-8.3%
弟子屈町	7,102	6,699	-403	-5.7%
斜里町	11,530	10,888	-642	-5.6%

注：それぞれの増加数の多い（減少数の少ない）順

資料：住民基本台帳（各年1月1日現在）より筆者作成

留寿都村と、札幌市とそのベッドタウンの札幌圏がほとんどであった。表1には、コロナ禍（かつ本研究会の実施時期）前後の令和2年と5年で人口が増加した市町村を示している。この期間中に人口が増加したのは、札幌圏もしくは旭川市、帯広市という中心都市のベッドタウンのみである。コロナ禍前に人口を増やしていたリゾート地はインバウンドの激減したこの時期に人口を減らしている。そのうち一部の地域では回復傾向にあるが、まだコロナ禍前の水準には戻っていない。⁶

昨年度の報告書でも述べたが、観光業がその地域の主力産業になるような規模を持つ地域は上述のリゾート5町村など限られた地域である。小規模地域ではその地域の活性化を担うよ

うな、ヒト・モノ・カネという経営資源のすべてを自地域だけで、ましてや観光業だけで賄うのは難しい。しかし、この3年間の本研究会での調査の中で、観光をきっかけに、あるいは観光を含む地域・産業政策によって地域の活性化にどのように取り組んでいるかについての知見が得られた。

まず本研究会初年度には、上述した個別の観光事業者の高付加価値化の事例と並んで、「道の駅」が小規模地域の特性や事情に応じて様々な方法で地域活性化の原動力になり得ることが分かった。例えば士幌町では、「道の駅」が成功したものの町の商店街が依然低迷していたため、2020年に、全国応募で採用したインターンの学生2人に商店街を取材してもらい、彼らの

6 この5町村の内、令和4年から5年にかけて人口が増加したのは、ニセコ町142人、倶知安町847人、占冠村165人の3町村である。（いずれも「住民基本台帳」の1月1日時点での比較）

作ったショップカードと商店街パンフレットを道の駅に掲示をして宣伝した。これによって、「道の駅は観光客のため」と思っていた商店街の人たちが応援してくれるようになった。また、商店街や行政を巻き込んで、士幌町にまた戻ってきたいという子供を育てる授業を目指し、中学校で「士幌町に公園があったら、100年後も愛される公園」の基本計画を作る授業を企画した。⁷

本研究2年目の昨年度の調査では、上士幌町で官民共同出資によって設立された観光地域商社が、「道の駅」をベースとして観光関連事業（地元の農産物を使った商品の開発、地元の観光資源を使ったアウトドアプログラムの運営、ドローンショウなどのイベント企画）だけでなく、家畜の糞尿から発電するバイオマス電力会社も運営するなど、広く地域の発展に貢献していることに注目した。上士幌町はそれ以前にも、ふるさと納税を2008年の制度開始後すぐに始め、無料の幼保一体型認定こども園のオープン、高校生までの医療費の無料化、小学校の教員やスタッフの充実を実現していた。こども園の無料化は、ふるさと納税によって建てられた加工食品工場や上述の地域商社で働く母親を支えるといった好循環も生んでいる。さらに、町内全域への光回線の整備、「SDGs未来都市」への選定、大手企業と連携した農村部へのドローン配送、高齢者向け自動運転システムの実証実験、スギ花粉症者を意識したワーケーション施設の建設、など移住者呼び込みにも繋がり得る施策を矢継ぎ早に打ち出している。⁸

また同じく昨年度訪れた南富良野町の「道の駅」では、2022年に大規模アウトドアショップを誘致した複合商業施設ができ、隣接地には世界的ホテルチェーンのマリオットの宿泊特化型ホテルもオープンした。マリオットは同町の富

良野、トマム、サホロあるいは旭川、美瑛へのアクセスの良さという（上述の小野氏の発言のように富良野地域の中でのアクセスの悪さを意識していた）地元の自己評価とは異なる点を評価していた。投資額の大きさや固定客の誘致に加え、こうした異なる視点への気づきを得られる点でも（従来は札幌などの大都市やニセコなどの高級リゾート地域にしか進出してこなかった）外資系ホテルの小規模地域への進出は、小規模地域の活性化の起爆剤となり得る。また、今年度の訪問地である弟子屈町の川湯温泉に見られるように、道内外の国内大手ホテルも、高付加価値化、高級化戦略によって伝統的なリゾート地の全体の再活性化を図る原動力となっている。

この3年間の研究会の多くの事例調査に共通して言えることは、小規模地域で観光による関係人口創出・拡大を目指す場合、個々の事業者や「道の駅」が核になるとしても、地域全体をうまく巻き込んでネットワーク化できるかが成否を分けるということである。さらにその延長線上に複数の地域がネットワーク化して広域での活性化を目指す試みが見られた。例えば、上述の座談会のもう一人の参加者である中西氏が代表理事を務める「一般社団法人ドット道東」である。同社は「2021年に道東4地区観光連盟協議会さんと一緒に、道東地区内でのマイクロツーリズムを推進しようと、（中略）コロナ禍で移動が制限され、地域内での旅行が推奨される中で『道東内での周遊を促す』『多くの人が参加したくなる』をテーマに、SNS企画の立案から運用までを支援」し、その後も幅広く道東を繋ぐ仕事を続けている。今後についても、中西氏の見通しは「道東に住む人々の活動や人材については、まだつながっていないこと、まだ潜在化していることが、たくさんある

7 2021年度本研究会報告書より。

8 2022年度本研究会報告書より。

と実感しています。そのようなことが顕在化していくだけで、まだまだ魅力が増え続け、その掛け合わせによって可能性は、さらに無限大になるを感じています。」とポジティブである。広域連携というアイデア自体は新しいものではないが、自治体間の連携の難しさから成功例は少なかった。「道の駅」や外資系ホテルなどと同様、民間主導だからこそ様々なステークホルダー間のネットワーク化が実現できたのかもしれない。また、コロナ禍で急速に進展したりモートワークやオンライン会議などのIT化、DXという技術革新が進んだおかげで、ネットワーク化が実現できたという側面もある。

昨年度の報告書寄稿者、永岡氏の経営する「(株) おてつたび」は、ドット道東と同じく民間主導で、人手不足の事業者（ホテル・旅館など）と働きながら旅をしたい旅行者をITを活用してネットワーク化することによって社会的課題の解決を図ろうとする新たな発想の人材マッチングサービスかつソーシャルビジネスである。また旅行者が訪問先で働き手になるというスキームは、観光から「関係人口」への移行の第一段階でもある。

(4) 残された課題

以上のように、本研究会では、まずコロナ禍直前にアジア諸国からのインバウンド客の急増で見えにくくなっていた、マスツーリズムから高付加価値の小規模旅行スタイルへの転換が、小規模地域の観光業の生き残りのために不可欠であるということを様々な事例から再確認した。しかし、小規模地域の活性化が成功するには、それだけでは十分ではなく、地域全体の様々なステークホルダーを連携・ネットワーク化することが重要だということも分かった。

連携・ネットワーク化の方法は、「道の駅」や既存観光施設の立て直しあるいは新設、外資系あるいは国内大手ホテルの進出、ワーケーシ

ョン・保育留学などの長期滞在の仕組み作り、など多様であることも明らかになった。しかし、報告書で紹介した地域の多くがそうした多様な方法の中から試行錯誤してそれぞれの地域に最適な方法を見つける努力をしている最中である。また、今回焦点を当てた人手不足の問題も、解決策が見つかったわけではなく、それ以外にも、二次交通体制の充実、オーバーツーリズムへの対応など、検討できなかった課題もある。

しかし今回訪れた全ての地域で、そうした地域の課題に新しい発想で取り組む若者の活躍を目の当たりにし、座談会での中西氏の「1社2、3人採用するところや移住を伴って20代前半の人が来るケースが見られています。その特徴は、何か面白そうな求人、社長の右腕、新規事業の開発、新しい部門の将来の幹部候補といった求人でした。そういう求人については、特に若者の感度が高く、成約することがわかってきました。」という指摘を実感することができた。本書及び過去2年間の研究会報告書で紹介した各地での様々な取り組みが、各地域で課題と格闘している皆さんの参考になれば幸いである。

2. 座談会

コロナ禍の3年を経て “失ったものと得たもの”



北海道開発協会開発調査総合研究所では、コロナ禍の2021年度から「ポストコロナ時代の北海道観光の可能性」について、研究会で様々なケースを調査してきました。

この研究会がスタートした2021年は、新型コロナウイルスの累計感染者数が6万人を超え、世の中がコロナウイルスに怯え、先が見えない苦しい時期でしたが、コロナ禍の苦しい時代を乗り越えた後の「ポストコロナ時代」には、北海道に新たなチャンスが訪れるのではないかとという可能性に期待して調査・研究を始めました。

コロナ禍前は“オーバーツーリズム”という言葉は聞かれていたものの、“数を求める”観光が主流でしたが、コロナ禍では「人と人との接触機会を減らす」「大人数の場所などの密は避ける」という行動様式がスタンダードになりました。このような“数を求めない”の行動様式が観光に反映された場合、広大な面積を有し、人口密度が低く、自然に恵まれた北海道、特に小規模地域にとっては、新たなチャンスとなることが期待されます。

黒田 小規模地域は人口が少なく、担い手不足から大人数の観光客の受け入れは態勢が整っていませんでした。しかしながら、少人数の訪問は受け入れ可能な地域が多く、ポストコロナ時代の小規模地域は取組次第で持続可能な観光地となり、地域活性化に貢献できるのではないかと考えました。おりしもアドベンチャートラベルワールドサミット（ATWS）

の北海道開催が決まり、まさに少人数で中長期滞在し、消費単価も高く経済効果の大きいマーケットへの期待が膨らんでいた時でもあります。この座談会は北海道の地域で活躍されている3名の方々にお越しいただき、コロナ禍を経て地域がどのように変貌を遂げていくのかについて議論したいと思います。



コロナ禍の3年を経て

本日参加いただいている皆さんにコロナ禍時期の総括という趣旨で、コロナ禍の3年を経て思ったことについてお話いただきたいと思っています。

小栗 美深町でもコロナ禍の3年で失ったものは、学校教育に関するもの、地域の交流や地域経済などたくさんあると思うのですが、観光分野では、歴史的な祭りやイベントの伝統技術の継承が途切れてしまったり、コロナによって簡素化されたものが、地域の高齢化に伴ってそのまま廃止されたことが大きいと思います。

逆に得たものは、まず今までやりたくてもできなかった企画や制作物などに取り組む時間ができました。美深町は、元々観光地ではなく、都市部からのアクセスも良くはなく、団体客など大人数の受入体制が難しいことが大きな課題でした。コロナ禍で、個人や少人数の旅行が増え、観光客が人の少ない地域に足を向けるきっかけとなったのは、大きなチャンスとなりました。コロナ前から少人数、高単価、高価値の観光を目指していたので、バッチリはまった感じはあります。

小野 南富良野町の観光は、アウトドアが中心になっています。自然が豊富なので自然を活かして、今あるものを活かして、お客様に楽

しんでもらうフィールドを作りたいと思っています。それには、見てもらい、感じてもらうことが大事なので、まずは来てほしいと思っています。何もない森を見て、自然の匂いを感じることを体験し、いろいろな写真を撮ってSNSで発信してもらおうという企画を考えています。

南富良野町の観光パンフレットは、どこにでもあるようなパンフレットでした。そこで女性は読み物が載っているパンフレットを手取る傾向があると感じて、今回は、エッセイストに全部作ってもらいました。女性目線のエッセイを入れた第一弾の評判がよくて、いろいろな町からこのようなパンフレットを作りたいと言っていたりもしました。

中西 私が代表をつとめている「一般社団法人ドット道東」は、ブランディング、PRの仕事をしています。創業したばかりの2020年に道東のアンオフィシャルガイドブック「.doto」を発行しました。2023年3月には台湾版が出版され、たくさんの読者がいます。

2021年に道東4地区観光連盟協議会さんと一緒に、道東地区内でのマイクロツーリズムを推進しようと、「Stay DOTO!」というSNSキャンペーンを展開しました。コロナ禍で移動が制限され、地域内での旅行が推奨される中で「道東内での周遊を促す」「多くの人が参加したくなる」をテーマに、SNS企画の立案から運用までを支援しました。道東の中で自分たちが誇れるところを写真で投稿するキャンペーンです。

2023年は、さらに発展させた事業をやろうとしています。地域の旅館など、観光の事業者さんだけではなくて、いろいろな地域のプレイヤーとつながっている方に案内人になってもらい、旅のコーディネートができれば、地域をもっと深く楽しむことができるのではないのでしょうか。私たちは、道東の各地に人の

ネットワーク、情報を持っているので、コーディネーターさんを見つけて、一緒にツアーを造成できるような人材を育てていくことに取り組んでいます。

黒田 道東地区では、ありきたりな観光は求めてない。人、暮らしにフォーカスをあてるなど、少し変わった観光商品を作ろうということでした。一方で美深町の「終り火^{*}」が10年目で終わると聞きました。熱心なリーダーが少なくないようでしたから、悲しむ人が多いではないかと思います。ひと区切りを決定した理由は何ですか？

小栗 「終り火」は、今がピークの時です。1泊2日、1人29,000円、現地集合、現地解散、宿泊は1日定員15名、2日間にわたって合計30名が毎年参加してくれました。いつも募集を開始して1時間で定員になります。このピークのイメージをもって終わりにすることで、次のステップに進みたいと思っていました。イベント自体で収益を得たいということではなく、北海道ならではの季節ごとに風物詩を作りたいと考えていました。北海道の閑散期である11月に何か風物詩を作りたいくて、北海道の11月は「終り火」という季語となるような、何か文化を作れないかということで始めました。「終り火」という文化だけ残って、発祥の地が美深町であればいいと思っています。

黒田 「終り火」が仮に全道各地で出てきた時に、実は「終り火」の聖地は美深町ですとなれば、美深ブランドの価値が高まるということですね。

聖地ということでは、南富良野町は、どのようなイメージのアウトドアの聖地を目指すのですか？

小野 南富良野町が得意なところを伸ばすこと



小野 寿樹氏

が観光にとって一番良いと思います。色々な分野のアウトドアガイドさんが30人以上いるので、アウトドアの町と呼べます。でもあまり知られていない、知る人ぞ知るという現状なので、南富良野町の観光に「アウトドアの聖地」というキャッチフレーズを明確にし、きちんとブランディングをして、伝えていきたいと思っています。

黒田 アウトドアの聖地という表現は、全国のいろいろな地域で使われています。北海道らしい、南富良野町らしい聖地と言うとしたらどのような要素がありますか。

小野 空知川があり水資源が豊富な町です。海ではなくかなやま湖が大海のようになっていて、絶滅危惧種の「イトウ」が回遊して、空知川を上り、産卵することを繰り返しています。イトウが繁殖しているので、そこを押し回していけないかと考えています。

黒田 良い商品や素晴らしさが伝われば成果につながります。しかし、その伝え方がなかなか難しいと思います。中西さんの仕事の一つとして情報を伝えることがあります、地域の魅力を伝えるうえで大切なことは何ですか？

中西 その地域で暮らしている人々が、直接的

※ 美深町仁宇布で、非日常的なアウトドア料理や手軽に作れるクラフト体験、満天の星の下、静かに囲む焚き火でお酒と夜長を楽しむ会



中西 拓郎 氏

に観光に携わっていなくても、ステークホルダーになれるかもしれません。私たちは、Stay DOTO! ツアー事業を考える上で、観光事業者ではなくても、様々な住民の方々が観光の一コーディネーターとして参画できないかを追求してみました。例えば、役場の職員が副業として関わることができれば、既存のリソースを活用できると思います。いかにそれを掛け合わせていくか、参加できる人を見つけられるかを大事にしています。そうすると情報の発信力も、関わっている人の数だけ、増えていくと思うので、自分事として自分の口で言える人を増やすということは、いろんな部分で大事だと思います。

黒田 コロナ禍が社会経済に与えた影響の一つとして、オンラインが増えたことだと思っています。会議だけでなく、観光プロモーションや商談会もオンラインで可能になりました。

小栗 オンラインツアーは、いろんな補助金が使えようになった時期があり、それに伴って無理やり実施したところもあります。実際に商品化したり、今後も続いていくことは、なかなか難しいと感じます。

小野 実際に行かなくても見られるということでしたが、旅行会社さんは、それだけだと喜んでももらえないから、次は物を付けました。現地の特産品の発送とセットにした商品を販

売して、食べながら見られる、飲みながら見られるという感じでやっていましたが、もうオンラインツアーの話は聞かなくなりました。

地方の大きな課題「人口減少と人材不足」

黒田 北海道の地方では、人口減少に歯止めがかかりません。このままでは消滅してしまうかもしれないという危機感を持っています。観光は裾野が広く、経済効果が大きい産業と言われています。地方に観光客を誘致することは、単に観光事業者だけでなく飲食店、さらには農業などの一次産業へも波及します。また、一度地域に訪れた方がファンとなってリピーターとなってくれたり、再訪しなくても関係を持ち続ける、「関係人口創出」にも寄与できる可能性を持っています。しかし、可能性の大きい観光も人材不足が大きな課題です。特にコロナ禍後、人手不足という「数の問題」がマスコミ報道等で大きく語られています。観光客が来たくても、人手不足で受け入れができないという問題です。また、数だけでなく将来を担っていく人材の確保という「質の課題」もあります。観光人材も小栗さんや小野さんのように、地元へ戻ってきてくれる人材がいる町は恵まれていると思いますが、後継者をどう育成していくのかも課題だと思います。

小栗 私たちの地域は、少子高齢化の最先端に位置しています。何をしても圧倒的に人が足りていない状況です。観光に直接関係する宿や飲食業などは特に顕著で、店ができて従業員やアルバイトがいないので、基本的に小規模で、従業員1人か夫婦2人かのお店しかない状況です。町のみなさんは、仕事を兼業しながらマルチタスクで、お互いの業種を支えあっているのです。特に若者は何でもできる人ばかりです。若い人材が少ないとい

うことに関係しますが、多言語に対応できる人材や、企画、運営をマネジメントできる人材が不足しています。中間世代の人数も少なく、65歳以上の割合が50%近くになっていることが大きな要因だと考えています。ただ、現状の優先順位としては、学生や主婦層のアルバイトが一番必要とされているのではないかと思います。

小野 南富良野町は人口減少・過疎化が長く続いており、全ての業界で労働力と人材が不足しています。コロナ後になって、その度合いが更に増しています。観光に力を入れたいのですが、現実には人材も含めて、その基盤作りから進めなければならない状況であり、一人ではどうしようもない無力さを感じています。

基本的に小さな町に専門的なスキルを持った優秀な人材を集めることはとても難しいと感じています。富良野市からでも車で約50分であり、峠越えとなり、通勤は難しいと思います。また、南富良野町では住宅事情も大変厳しい状況となっています。

中西 例えば、すごく魅力的な仕事があり、働きたくなるような会社が地方に立地することが重要なことです。地方の中小企業は、そういう魅力的な仕事をいかに増やせるかが大事な視点だと思います。当社も求人情報の発信をしていますが、すべての求人応募があるわけではありません。そうした中で、1社2、3人採用するところや移住を伴って20代前半の人が来るケースが見られています。その特徴は、何か面白そうな求人、社長の右腕、新規事業の開発、新しい部門の将来の幹部候補といった求人でした。そういう求人については、特に若者の感度が高く、成約することがわかってきました。

特に地方では、自分にあった働き口を見つけることが難しい場合が少ないです。仕事自体はありますが、スキル、キャリアを持つ



黒田 秀徳

ている人が働けるところは限られているので、待遇とかを気にせずに我慢をして仕事することになります。若い人材が地方に戻りたい、来たいと思ったときに働ける受け皿があることは大事です。働き方の多様性も広がってきていますから、仕事をいくつか兼務すれば、やりたいことが見つけれられるのではないかと思います。働き方の自由度を高めないと、今までどおりには人が採れないと思います。自由度が高まるとまだまだ可能性がありますので、そこは、受け入れ側の努力として必要なことだと思います。

将来に向けての展望と期待

黒田 最後にこれから「どのような地域にしたいか、どのような地域でありたいか」など将来展望と期待についてお聞かせください。

小栗 美深町の観光の最終目的は、移住だと考えています。自然や気候、食べ物や産業などのオリジナリティ、町のアイデンティティを、まず観光を通して感じてもらい、その先に長期滞在や二地域居住などがあり、最後に移住や開業などにつなげていくための観光に組みたいです。今ここに無いものは自分たちで作る、をお客様と一緒に楽しんでいけたらと思っています。コロナ禍では、多人数、多資金、多アクセスの優位が大きく変化したと考

えます。生活スタイルが変化し、観光に対する選択肢も増え、地域への流入も分散化されました。この機会得たものを活かし、新しく、面白く、稼げる地域を目指していきたいです。

小野 南富良野町は「知る人ぞ知る」アウトドアの聖地ですが、これを「誰もが知る」アウトドアの聖地となるようにイベントや告知活動を進めていきます。また、着地型観光を推し進めるために、町民と観光について議論をするセミナーやワークショップを実施しようと考えています。観光に対する町民の意識を高める活動を観光協会として行いたいと思っています。

中西 私は、道東に住む人々の活動や人材につ

いては、まだつながっていないこと、まだ潜在化していることが、たくさんあると実感しています。そのようなことが顕在化していくだけで、まだまだ魅力が増え続け、その掛け合わせによって可能性は、さらに無限大になることを感じています。引き続き地域の中で、いろんなブランディング、PR、求人の事業等に取り組み、何か一つでも私たちの力が活かされると良いと思っています。

黒田 北海道の小規模地域でのがんばり、生まれた成功事例が北海道全域の力となり、さらに元気な北海道になっていくという期待を感じられる貴重なお話が聞けました。

(座談会は、令和5年12月5日に行われました)



小栗 卓 (おぐり すぐる)

美深町観光協会 事務局長

札幌や東京で一般企業に勤務し、その後、美深町へUターン。2010年より、美深町観光協会にジョイン、後に事務局長に就任。道北文化創造プロジェクト「BASIS」のプロジェクトリーダーを務める。

小野 寿樹 (おの ひさき)

NPO法人南富良野まちづくり観光協会 事務局長

2021年11月に南富良野町の町職員として南富良野町へ35年ぶりにUターン。2022年5月NPO法人南富良野まちづくり観光協会に事務局長として出向。南富良野町を観光で盛り上げるために奮闘中。

中西 拓郎 (なかにし たくろう)

一般社団法人ドット道東 代表理事

2012年北見市にUターン。フリーランスとしてローカルメディア運営・編集・プロデュースなど幅広く道東を繋ぐ仕事を手掛ける。2019年5月、「理想を実現できる道東にする」をビジョンに掲げ、道東地域を拠点に活動するソーシャルベンチャー一般社団法人ドット道東を設立し、現職。

3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

北海道から、世界をちょっぴり面白くクリエイティブに。 ～岬の湯しゃこたんの今とこれから～

株式会社SHAKOTAN GO 代表取締役

五十嵐 慎一郎

0zero 前書き

2022年4月、北海道は積丹町にある町営温泉施設「岬の湯しゃこたん」の民間譲渡が行われました。今回の寄稿では、その背景と民間譲渡の経緯、そして1年経過する現在の状況とこれからの展望を含め、現在進行系のストーリーをお伝えさせていただきます。課題先端地域とよばれる北海道において、積丹町は、さまざまな課題がもれなく集積しており、半島の先っぽという地理的にも、課題先端地域の先端を走っていると言って過言ではないかと思います。いま全国のローカルが直面する過疎化するまちのこれからについて、一つのケースとして、新たなチャレンジが動き出している積丹町に興味をもって頂けたら幸いです。

まずは、自己紹介から。私は株式会社SHAKOTAN GOの代表取締役 五十嵐慎一郎と申します。1983年北海道小樽市生まれ。小さ

いころ言葉を覚えられず親族を戦慄させながらも、大自然のなかすくすく育ち、札幌南高校卒業後上京。紆余曲折を経て、東京大学建築学科卒。不動産のベンチャー会社に入社したのち、2016年「北海道から、世界をちょっぴり面白くクリエイティブに」と、株式会社大人を設立しました。現在、札幌にて「大人座」「SAPPORO Incubation Hub SAPPORO」といった店舗や施設のプロデュース・運営業務をはじめ、「北海道移住ドラフト会議」など地域活性化イベントの企画運営や移住・起業支援、ウェディング事業etc.を行っています。いろいろなご縁から、2021年にまちづくり会社(株)SHAKOTAN GOを立ち上げ、積丹の温泉の再生に取り組むことになりました。

1one 地域の背景など

北海道積丹半島の先端に位置する積丹町。積丹ブルーの海、神威岬、島武意海岸、ウニをはじめとした豊かな海鮮、多くの人を訪れるこの景勝地には年間約100万人の観光客が訪れています。半島の断崖の海岸地形は、ニセコ積丹小樽海岸国定公園として、小樽、余市、ニセコとともに風光明媚な景勝地を構成し、最近では日本酒、ウイスキー、ワイン、ビール、ジンの酒造の集積が進み、世界的な酒造エリアとしても注目を集めています。山と海の織りなす豊かで厳しい自然に満ちたこの半島は、グローバルに誇





れる自然資本のポテンシャルを秘めた地域です。

また、後志自動車道余市ICの開通により札幌から1時間45分、新千歳空港からでも2時間30分とアクセスが飛躍的に短縮されましたし、さらに、将来の新幹線延伸によるニセコ、小樽の新幹線駅開設等により、さらなる広域的な流動が期待されます。

積丹町の現状と地域課題に目を向けてみますと、現在人口は1,862人（2022年9月末時点）、2045年には682人になると推計されています。もともとニシン漁をはじめとして漁業の町として栄えた積丹町は、今も基幹産業である水産業と、夏季中心に賑わう観光・商業が主となっていますが、ともに生産額は減少傾向。沿岸部に散在する漁村群の連合体であり、集住は進んでいないので、人口減少により、各集落はもはや機能的に自立できないものが殆どとなってきたのも事実です。

北海道内市町村の中でもワースト1位を争うレベルの年間出生数で、町内に数少ない小学校ですら数年以内に閉校せざるを得ない状況に追い込まれているところも出てきています。また、2023年9月には地域住民向け路線バスが撤退し、域内交通についても、待ったなしで手を打たなければならない状況にあります。教育や産業、エネルギー、物流やモビリティについては、半島全体の課題として市町村が連携しながら取り組まなければならないテーマでもあります。

2two 岬の湯しゃこたんについて

さて本寄稿のテーマとなる「岬の湯しゃこたん」は、町民の健康増進及び都市との交流の促進並びに観光等の振興を目的に、2002年1月にオープンした日帰り温泉施設です。日本海に臨む露天風呂の眺望が人気の町設そして町営の温泉として「岬の湯しゃこたん」は、20年間積丹の観光名所として運営を続けてきたものの、その内実としては毎年数千万円の赤字経営となっており、町営での運営は限界と、近年はプロポーザルを実施し、民間譲渡先を探していた状況でしたが、譲渡先が見つからず、運営に区切りをつけるべく2022年1月末に閉館が決定した施設でした。

北海道内、全国の積丹ファンにとって、日本海を沈む夕日を露天風呂から眺望できる岬の湯しゃこたんは、キャンプや海産物の思い出とともに唯一無二の存在であり、道内外から閉館への落胆の声が寄せられていました。赤字とはいえ年間10万人弱が訪れる、積丹町の主要観光拠点で、かつ、町民の憩いの場でもあった本温泉は、今後の町の持続的な活性化において必要不可欠であり、行政・議会含めこの大切な地域の財産を失ってはいけないという認識が強くありました。

20年間右肩下がりの来館者数・売上高のなかで、大型施設を維持する電気代・重油代の高騰と、夏期と冬期の繁閑差が大きい地域の観光動態。また通年雇用を前提とした人件費、そして



時を経て補修・更新しなければならない温浴設備の数々と、課題は山積みでした。

いよいよ閉館が決まった上での最後の民間譲渡のプロポーザル実施に際し、いろいろなご縁とタイミングから「岬の湯しゃこたん」の隣接地でクラフトジン蒸留所を営む「株式会社積丹スピリット」の代表岩井宏文氏とともに、本案件に取り組む意思を固めます。

個人的に、積丹は、幼少期から家族で海水浴・キャンプと親しみ、自然の美しさや面白さを教えてもらった場所でもありました。札幌から2時間の距離に、圧倒的な自然資本がまだまだ手つかずと言っても良い状態（観光・体験の成熟度という意味で）である積丹半島は、東京圏にとっての伊豆半島のような関係性・発展性があることを考えると、まだまだやれること・やるべきことがあると考えています。

今までどちらかというと札幌をはじめとして都市におけるコミュニティ・場づくりに関わることが多かったのですが、より自然豊かで課題にあふれるローカルで、未来につながる場づくり、にチャレンジしたいという思いもありました。

3three SHAKOTAN GOの設立

2021年10月14日に㈱SHAKOTAN GOを設立。社名の由来は「そうだ積丹にいこう」というキャッチフレーズとしてのGOという意味に

加え、「宇宙船地球号」の表現のように、積丹の未来に向かって「未来への積丹号」という意図を加えており、ジン（GIN）と温泉（ONSEN）の頭文字ともなっています。

㈱大人と岩井が代表を務める㈱積丹スピリットが発起人となり法人設立後、プロポーザルを通過、そして㈱北海道新聞社や北海道中央バス㈱、北海道コカ・コーラボトリング㈱等の出資と、三菱地所㈱から積丹町に対する企業版ふるさと納税（使用用途を当社の事業に限定）による支援を得ることで、当面の資金調達、そして関係企業の輪を広げました。

何処の馬の骨ともしれない株式会社大人の代表という私に対し、当然、役場も議会も、一体どんな人物なのか？温泉を任せて大丈夫なのか？そもそも財務的に大丈夫なのか？半信半疑からのスタートです。取り組んでいる事業やプロジェクトを紹介し、見学してもらい、出資についても信頼感を高めるべく道内の企業からお願いました。

SHAKOTAN GOは、温泉会社ではなく、まちづくり会社として設立しました。岬の湯しゃこたんを再生していくことはもちろんですが、新たな観光や遊びのシーンをつくり、新たな産品や経済を生み、この半島を世界に誇るワンダーランドにすることが、この会社の目標です。



4four 営業再開から現在

2022年4月1日、正式に積丹町からSHAKOTAN GOへと施設と温泉権が譲渡されました。スタッフの多くを町営時代から引き継ぎ、4月29日から温泉の入浴のみ先行して再開しました。リニューアル期間において新体制を築いてからのリスタートも検討しましたが、職

員の引き継ぎの点で、雇用を継続しなければスタッフが離れてしまうこと、そして町営時代のデータはデジタル化されておらず、経営状態・お客さんの動向等、やってみなければわからないことが多いため、最速でのリスタートをしようとGWからの営業再開です。積丹町は、地域おこし協力隊を新規事業等に取り組む企業へ配属



する取り組みを行っており、SHAKOTAN GOも1名町外からの移住組に、協力隊枠で入社してもらいました。

リスタートをきるに当たり、最小限の投資で施設内の雰囲気を変えるにはどうしたらよいか？また、一般の人にも民間運営に変わりこれからどんどん変わっていくという期待感を持ってもらうにはどうしたらよいか？悩んだ結果、館内に垂れ幕を配置し、そこに文章とデザインでコミュニケーションを生み出す広告的なスタイルをとることにしました。もはや開き直って「GAKEPPUCHI温泉」というフレーズで、経営もロケーションもがけっぶちですというブランディングに。

まずは、客単価をあげつつ、コロナ前の令和元年の入館数にまで戻すことで収支を改善することを第一目標に設定しました。入館料620円→900円に値上げ敢行し、一方で地元向けには町民限定の回数券を発行（600円）。また酒販免許を取得して、隣接する積丹スピリットで製造しているクラフトジンを販売。またオリジナルのシャコタニアンTシャツを製作販売することで、高価格帯の商品が売れるようになったことで、物販の客単価も向上。

（※シャコタニアン：積丹で、地域と自然を愛し、サステイナブルな未来に向かう人やスタイルのことをシャコタニアンと呼ぶことにしました。）

6月からは、食堂も再開。近隣で食事のおいしい旅館に業務委託という形態でスタートしました。地元の事情や海産物の仕入れを考慮したものの、実際の営業がはじまると、お互いはじめてのことも多く、なかなかうまく回らないため、10月からは自社での営業へ切り替えました。

温泉に足を運んでもらう理由をつくるべく、様々なイベントを仕掛けています。町民大盛りあがりのビンゴ大会は、ポイントカードを発行してビンゴ引換券に。音楽演奏会や季節のイベントなどなど。

特に夏のウニシーズンが終わる9月以降は、そもそも半島へ足を伸ばす動機がなくなってしまう、そんな一極集中型の観光シーンに課題があります。外から人を呼び込むという意味で、9月の中秋の名月に合わせて開催した「祭の音」という秋フェスはひとつのテストとなったイベントのひとつでもありました。岬の湯しゃこたんを応援したいと賛同してくれたアーティストやよさこいソーランのチーム、3×3のプロバスケットチームが集まり、温泉前の駐車場にやぐらを組んで、町内外の方々が集う場となりました。ミュージシャンたちが作ってくれた「シャコタニアン音頭」という曲と踊りは、後日、野塚小学校の学芸会で生徒たちに披露されるという広がりも出ています。

冬季の営業は厳しいものとなりました。陸の孤島と化す積丹。日常的にホワイトアウトし人





気のない半島の先っぽで、電気代・重油代、設備改修…。文字通り“お金が溶ける”というフレーズを経験することになりました。

一つ希望が見えたのは、サウナです。最小限の予算でと、蒸気浴ローリュウ用にサウナストーブを入れ替えたり、ウォーリュ用の香り板を設置。国内的に盛り上がるサウナブームですが、いつときの流行りを越えて、趣味として定

着し始めた感もあります。地元人口、観光客とパイが減少する中で、サウナ客だけは着実に温泉で増えています。真冬において、露天風呂で日本海から吹き上げる吹雪の外気浴は文句なしに国内最凶暴。来冬は、逆にこのコンテンツを売り出すこともできそうです。

2023年2月には、北洋銀行のSDGsファンドからの出資と、加えてローカル10000プロジェ





クト（地域経済循環創造事業交付金）に採択いただきました。新聞社各紙でも掲載いただき、2023年の夏以降に向けて、施設修繕と改修、そして宿泊事業をスタートできるよう準備を進めています。

5five これから

運営開始から一年が経過し、見えてきたものがあります。半島の先端という立地で、夏に大きく偏った観光動態、かつ少子高齢化がすすみ人口減少が著しく地元での集客では成立しない状況での、大型温泉施設の運営は、想像通りとても厳しいものとなりました。加えて想像以上に建物の経年劣化や設備の故障での出費がかさみ、想定以上に不動産取得税、固定資産税等の税金が重くのしかかってきています。

本来、ここでビジネスとして成立させる業態を選ぶなら、高単価で客数を絞った温泉旅館／オーベルジュといった形態が正しいのかもしれませんが、しかし、岬の湯しゃこたんが、観光や地域コミュニティのハブとして建てられたその意義を受け継ぎ、地元にとっても観光客にとっても、より多くの人にとって開かれた場所を目指したいと考えています。その上で、当たり前ですが、温泉施設として自社で取り組まなければならない山積みの課題とともに、もうひとつ、地域全体で取り組まなければならない課題に取

り組むことがとても重要となってきています。

観光産業については、夏短期集中型のオーバーツーリズムと閑散期が長すぎることに對して、町全体そして半島全体で、観光シーンのデザインに取り組まなければならないことが明らかになりました。今まで、その魅力的な自然資本任せなエリアだったことは事実でしょう。夏のシーズンのウニと、シャコタンブルーの海を目指すドライブや海水浴客の受け入れで、成立してしまっていたためです。

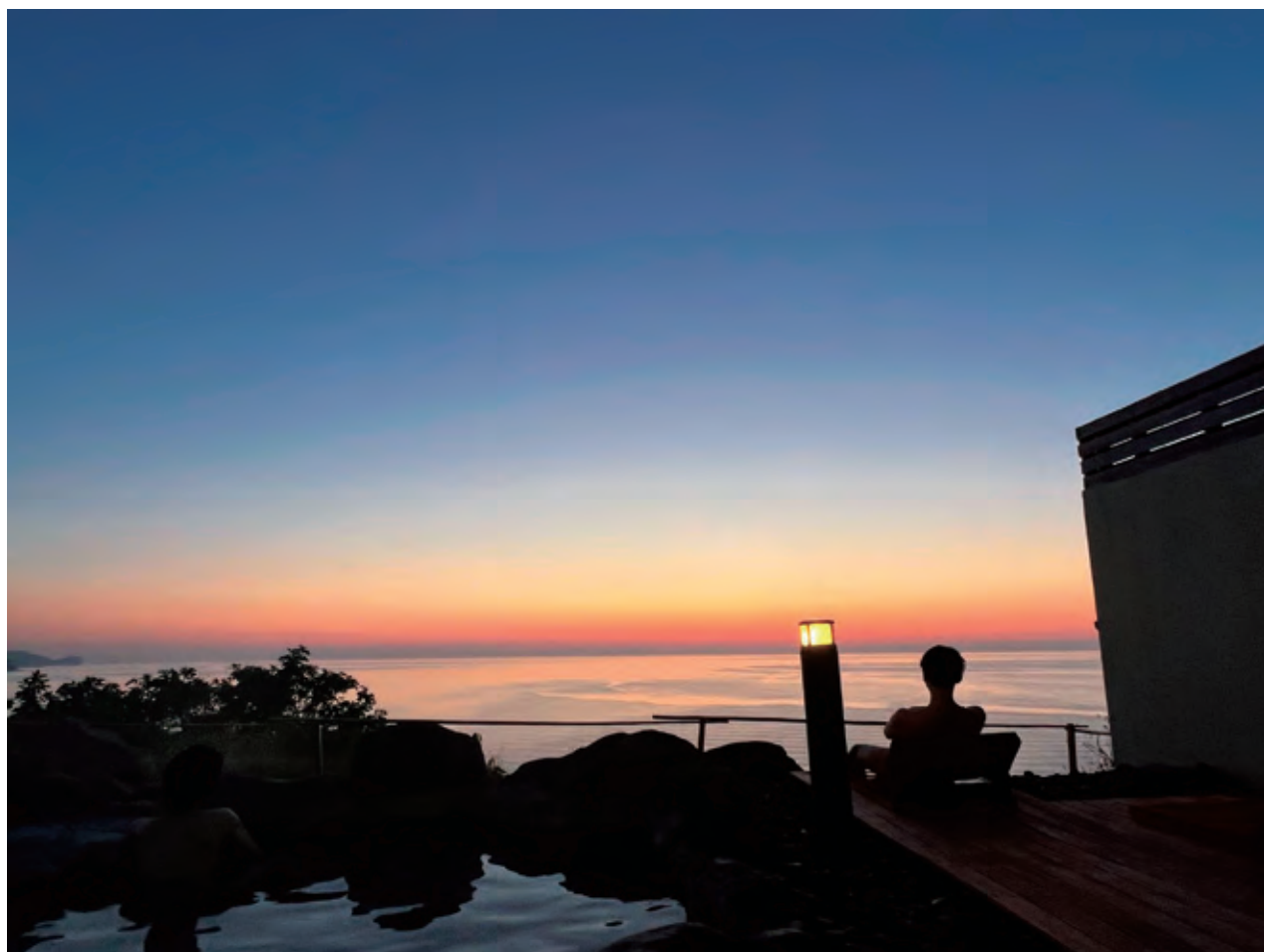
しかし、時代が変化し、少子高齢化が極端にすすんでしまった現在、より成熟した観光産業を形作らなければならないことは確かです。人口ボリュームをもつ地方広域での主要都市から数時間の距離にある自然豊かな半島という意味では、冒頭に触れましたが、積丹半島は、伊豆半島に学ぶべきことがとても多いと考えています。美術館はもちろん様々な観光施設、アクティビティ。幅広い層を受け入れることのできる宿泊施設の数々。そして、別荘地としての充実。週末、そして各シーズンに短中期で滞在したい場所として充実し、今もなお変化し成長を続けているからです。

岬の湯しゃこたんは、2023年以降、限られた予算と人員の中で、半日、そして一日わざわざ訪れて過ごしたい場所になるためには、どうしたらよいか？！施設滞在時間を伸ばすべく施設の魅力化に取り組んでいきます。夕日テラス、ボタニカルサウナ、飲食の改善、イベントそして宿泊施設のオープンetc.。また、長期的な視点で、一帯を道の駅にする構想や、再開発といったグランドデザインも進めていかねばなりません。

積丹はいま我々SHAKOTAN GO以外にも、隣接するクラフトジン蒸留所積丹スピリットをはじめ、新たに設立されたアウトドア会社や、日本一をめざす羊牧場など、移住者中心に、新たなムーブメントが続々と起き始めています。

これら点と点をつなぎ、積丹が面として変化していく兆しです。消滅可能性の高い町々の先頭集団であるものの、大化けする可能性も秘めているという意味では、日本中を見渡しても、もしかしたら大注目されるかもしれないのが積丹町です、と出会う人にお伝えしています。

民間事業者同士はもちろん、公民連携という意味でもローカルハブとしての役割を果たし、世界中の人達がGOしたくなる半島を目指していきます。ご注目頂き、たまに足を運んで頂けましたら幸いです。



3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

小さなまち南富良野町の観光について

特定非営利活動法人 南富良野まちづくり観光協会 事務局長

小野 寿樹

「富良野美瑛」は全国において人気があり、全国に13か所ある観光圏の一つとして認定されている知名度が高い地域です。富良野美瑛観光圏は1市4町1村（富良野市・美瑛町・上富良野町・中富良野町・南富良野町・占冠村）であり、【全国展開の大型人気ホテルがある】【人気テレビドラマで有名になった】【丘陵地と大雪山の景観がある】【有名な花畑がある】【丘と耕作地の景観が人気】【川と湖がある豊富な水資源と景観がある】などそれぞれに特徴的な話題を持っています。共通している点として、豊富な自然を持ち農業が基幹産業ということです。

またこの地域は名実ともに富良野市と美瑛町が観光をリードしています。私の住む南富良野町は観光において6市町村の中で一番後進な町となります。南富良野町はこれまで観光において積極的な施策等はなく観光において目立たない地であったため、認知度はとても低く経過し

てきました。しかし、人口減少が続く社会において、交流人口や関係人口といったところを伸ばして、小さな自治を守っていかなければならないと舵を切りはじめています。観光により町の振興を計り、経済や文化など住民にとっても豊かになる状況を作りたいところです。

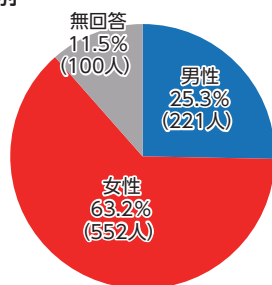
日本社会は人口減少や高齢化社会による様々な問題が懸念される中、地方では既にその問題が広がっており、富良野美瑛は同様の問題に既に直面しています。人口の減少は労働力の低下が大きな問題となっています。近年では東京でも、労働者が足りなくてファーストフード店が閉店したというニュースを何度も聞きました。外国人労働者に頼っていたこともあります。2019年に広がった新型コロナウイルスの蔓延は日本の各業界で外国人労働者を失い労働力の低下が深刻となっています。地方においては地域コミュニティの維持が厳しい状況となり、町や村の維持がとても心配されています。厚生労働省は2023年1月30日に長期的な日本の人口動向を予測した「将来推計人口」を公表しました。2060年の日本の人口は8674万人と試算し、2.5人に一人が60歳以上になるという試算を出しました。南富良野町は2060年の推計人口が1,145人。隣の占冠村が230人です。現在の生活が維持することが心配される人口試算となりました。地域が集落として成り立つには食品販売等の生活を支える小売業がなければなりません。



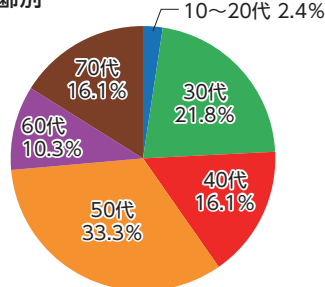
かなやま湖ラベンダー園（7月下旬）

南富良野町認知度等調査結果【調査人数873名】(一部抜粋)

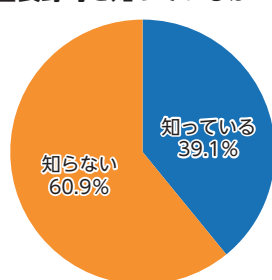
性別



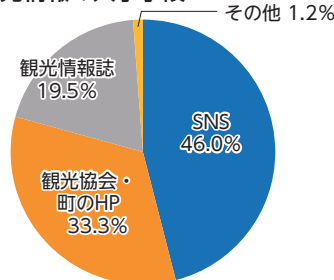
年齢別



南富良野町を知っているか

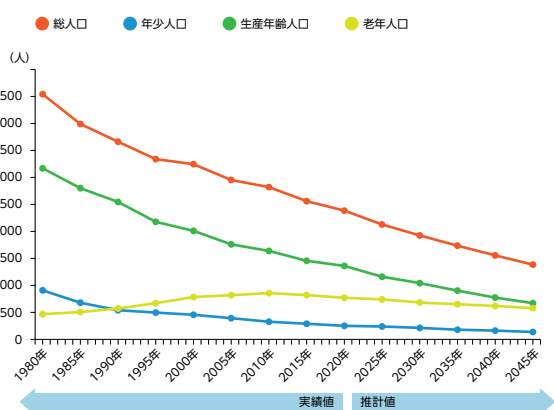


観光情報の入手手段

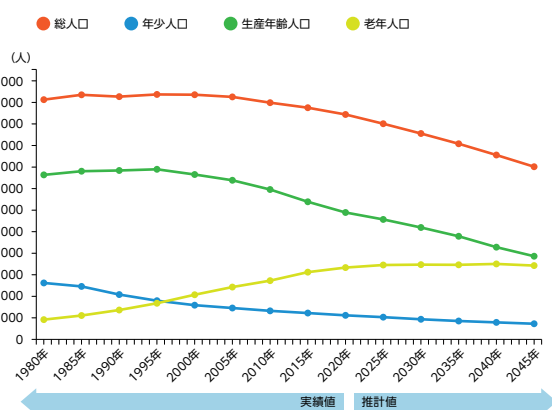


北海道と南富良野町の人口予測

北海道南富良野町



北海道



示唆

2020年の生産年齢人口割合、老年人口割合は北海道と比べて高い。
2020年の年少人口割合は北海道と比べて低い。
総人口は2020年と比較して2025年に89.5%、2035年に72.8%、2045年に58.1%になる。

注) RESAS-APIより

小売業は事業を維持するために事業者が生活で
ける収益を上げていかなければなりません。問
題は山積されています。

観光は観光関連事業者だけが潤うでは成り立
つことができず、地域が潤わなければ持続可能
な観光地となることはありません。インフラ整
備、ライフライン、労働力などが供給されなけ
れば観光の維持も発展もないのです。この観光

と地域の関係は相乗効果により発展するもの
であるため、連携を永続的に維持しなければなり
ません。

観光は観光事業者だけが発展するのではなく
地域と一体となり発展するものです。観光自体
が名所旧跡、テーマパークを巡るものだけでは
なく、学ぶ観光、健康を求めた観光など新たな
観光に変わってきました。例えば、南富良野の



道の駅 南ふらの

自然を守るテーマの観光や、大自然の中で生活するような観光も成り立つでしょう。食はその旅行の満足度を測定する上でとても重要なものとなります。これに関しては多くの地域において認知されているので、ご当地グルメなど地域の食に対して戦略を練るケースが見られます。その地域の産物でどんなメニューかなど、各地域でじっくり取り組み必要があります。

北海道の地はアイヌの人々が生活する土地であったため、地名はアイヌ語が語源とした場合が多く【富良野】は[フラヌイ]が語源であり[硫黄の香り]の意味です。この地を代表する景観は十勝岳連峰の噴火の歴史です。四季の移ろいは見事なものです。谷に残る雪渓のコントラスト、山の新緑や紅葉など季節ごとに眺めを楽しませてくれます。

南富良野は1919年（大正8年）に南富良野村として開村しました。1932年（昭和7年）に占冠村を分村して現在の形になりました。その後1967年（昭和42年）に町制施行となりました。総面積が665.5km²であり東京23区と同じくらいの面積を有し、大阪市の3倍、名古屋市の2倍位の面積となります。しかし、現在南富良野町の人口は約2,350人です。基幹産業は農業であり、全面積の90%が森林であることから林業も盛んです。観光においては豊富な水資源を持つ空知川やかなやま湖を利用したアクティビ



フェアフィールド・バイ・マリオット

ティなど優秀なガイドが多くこの分野において優れた地との認識がされています。しかし観光全体としては富良野美瑛観光圏内の他市町村に比べて知名度が劣っています。空知川の溪流では1989年（平成元年）にカヌー国体が行われました。現在ではその川のコースを使ったラフティングが人気であり修学旅行をはじめとした多くの観光入込があります。また、かなやま湖ではカナディアン・カヌーが人気となり「アウトドアは南富良野」と言われるまでに発展しております。しかし、2016年に同町を襲った大型台風により空知川が決壊し大きな惨事となりました。その後復興への歩みを経て6年後には復興のシンボルとして道の駅南ふらのに複合商業施設ができ北海道最大のアウトドアショップやレストラン・フードコートがオープン。隣接地には世界中に会員を持つホテルグループの宿泊特化型ホテルがオープンしました。これは今こそ観光に町の施策をシフトして新たな町を作るチャンスなのです。

「手付かずの自然と観光」がここにあります。この地域の自然は大切な資源であり開発は望んでいません。しかし、この自然を守りながら自然を理解することはとても重要です。豊かな自然を残しているのに、様々な動植物が生息しています。ネイチャーガイドとその自然に入ると、感動の時間を過ごすメニューがたくさんあ

ります。南富良野町には幻の魚と言われ絶滅危惧種に指定される【鮠（イトウ）】（2009年平成21年「南富良野町イトウ保護管理条例」制定）が生息しています。現状では再放流（キャッチ・アンド・リリース）により遊漁として釣ることができます。また、冬のかなやま湖では40～50cmの氷に覆われた湖面に穴を開けワカサギ釣りが人気となっています。豊富な水資源では様々な自然体験を楽しむことができます。現状の南富良野町では漁業権を持っていないため、自由に釣りを楽しむことができます。しかし、各魚の個体維持の他、様々な整備など経費が掛かりますが、全て町が負担しています。また、冬季には駐車場の除雪・排雪も必要となりますが、これも町で整備するのです。改善すべきサービスです。近年の厳しい自治体運営では限界があります。

2023年1月からNPO南富良野まちづくり観光協会では、マーケティング・データの収集をはじめています。このデータに基づいて観光の様々な方向性を見出そうと考えているのです。まずは毎日かなやま湖で職員が聞き取り調査を行っています。すると「お金を取った方がいい」「お金を取って、トイレや駐車場、駐車場から漁場までの道のりの整備をしてほしい」などの意見を多くもらっています。確かにそうしなければ、サステイナブル・ツーリズムとはならないでしょう。

それでは今後の南富良野町はどうすべきでしょうか。人口減少に歯止めをかけられない状況では交流人口と関係人口を増やして町の運営を維持していくことが一つ考えられます。観光に期待されることがより強くなってきます。しかしその反面、労働力の低下がとても懸念されます。政府が少子化対策に様々な施策を出しています。しかしながら、今その施策により出生数が好転しても、その世代が地域の労働力として社会に出てくるのは20年以上先の話して

す。それではどのようにして地方に労働力を集めるか。それは発信しかないでしょう。ただ来てほしいということではありません。明確な業務内容を伝えて募集することです。コロナというものは全世界に大きな損失を与えました。しかしながら、社会や企業活動に大改革をもたらしました。大都市にいないといけない、オフィスに出勤しないといけない、この様なこれまでの企業活動を大きく変化させました。地方に住んで仕事をする、オンラインで会議を行うなど居住地が自由に選べる職種がいっぱいある社会になりました。加えて、副業をよしとする社会に変わりはじめています。これは地方にとって大きなチャンスでしょう。Wi-Fiなどインターネット環境の整備が整っていれば地方に住んでいてビジネスが成り立つのです。空いた時間に他の仕事をすることも可能なのです。ビジネススペースを持っていればワーケーションやテレワークに対応できて、住んでいなくても旅行しながら滞在してもらうことができるのです。都市部には高い家賃を支払い生活している人々がたくさんいます。仕事の前や後、休みの日にもいつでも自然に触れて生活できる環境を持つ地方で生活することの豊かさをどんどん発信して、今こそ地方に住んでもらう努力をすべきでしょう。それは地方の経済を活性化させるだけではなく、地方のコミュニティを維持し守ることにもなるのです。

地方から若者がどんどん流出していきます。都会に憧れる人、職を求める人。様々な理由で故郷を離れていきます。私も高校進学時に南富良野町を離れました。旭川・札幌・東京と移り50歳で南富良野に戻ってきました。いろいろ社会を観て学んだことは私の人生の財産として大きなものとなりました。地元の魅力に気付いていない、地元に残りたくても仕事がない、この様な若者も多くいます。若者の流出をどう止めるか。大学生に補助やUターンIターン向けの

支援制度は一つ有効な手段となるでしょう。同時に若い世代の力と情熱を受入れる器が地域になければなりません。そして生まれ育った若者にこの地の魅力を伝える教育も必要です。その魅力に気付かず出身地を離れ都会に出た若者が多くいるでしょう。もちろん就職では収入も大きく影響します。しかしながら、地域の魅力を常に発信して「我が町PR」を行っていれば流出を防ぐことができるのではないかと感じます。

私は2年前50歳になる直前に35年間離れていた生まれ故郷南富良野町に戻りました。中学までしか住んでいなかったのですが、両親はこの町で生まれ現在も居住しています。進学から故郷を離れましたが、いつも気にしていました。縁があり『観光で盛上げる』というミッションを受けUターンすることとしました。私のこの判断には故郷を離れ生活している様々な人にいろいろなことを考えさせたようです。UターンやIターンとはよく耳にしていましたが、そんな近い人々に情報が発信されればいろいろなことが起こると想像します。様々な業界で新たな発想や力が必要とされると考えると、業務内容等詳細な情報の発信を地方は特にすべきでしょう。

地域おこし協力隊の制度は賛否両論がありますが、うまく活用している町もあります。逆に上手くできていない町もあります。地域に根付いてくれると、住民となり労働力となり長く居住してくれる可能性があります。これもまた、その情報が届くように発信がとても重要となります。地方の情報はなかなか上手く発信されず、届かないという状況を変えなければなりません。

高齢化社会の日本において、老年者の力が重要となっています。私は10年以上も前、幼なかった子ども達を連れて家族で北海道上川北部の美深町にある「トロッコ王国」に行った時を思

い出します。日本一の赤字ローカル線として知られ昭和60年に廃止された旧国鉄美幸線を使ってトロッコを走らせているのです。当時の両親達よりも年上だろうと想像する老年者達がとても元気で生き生きと仕事していました。私はそのとき、高齢者がいつまでも元気であるには素晴らしい事業であると感じました。高齢者が地方の観光に労働力として参加してもらうことにより業界が助かること以外にも、地域の健康や医療体制、コミュニティに大きく貢献すると感じました。

地方自治がサステイナブルな社会を未来へとつなぐために観光は地域と共に発展し地方社会を豊かにすることが求められます。そのためにいまこそ地方は様々なことを考えなければなりません。どのように維持と発信を両立させるか。人口減少問題をどのように解決していくか。歳出をどのように減らして、さらには財政を健全化させていくか。そこに情報の整理と発信を行い、様々な力を集めることがこれから必要となります。地方が生き残りをかけて努力すべきことが沢山あると徐々にわかってきました。人口の減少と社会の高齢化が進む中、優れたアクティビティと恵まれた自然環境を持つ南富良野町が観光で地域の活性化と豊かさをもたらすことができることを実証したいと思います。

3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

新旧の観光資源を掛け合わせたまちづくり —観光地域商社 株式会社karchの取組—

株式会社karch 地域戦略部 部長
板橋 正智

1. はじめに

2018年5月に上士幌町の観光地域商社として設立された「株式会社karch（カーチ）以下、karch」は設立当初より、「地域が稼ぐ仕掛けづくりを行う課題解決型の地域商社」として事業を開始しました。上士幌町ほか、複数の民間事業者・地域金融機関・地域メディアの官民共同出資による第三セクターでありながら、株式会社形態で設立、新旧の観光資源を事業に落とし込み、マネタイズさせることで上士幌町の観光地域造成に寄与しています。karchは会社設立時より、上士幌町における観光地域づくりのハブを目指し、観光地域づくり法人（以下、DMO）への申請準備を進め、2019年8月に「DMO候補法人」に登録後、2022年3月に「登録観光地域づくり法人（登録DMO）」として観光庁より認可を受け、新たな観光地域づくりの起点と成るべく邁進しています。karchは自社DMOの位置付けを、まちづくりにおける「舵取り役」と「合意形成の起点組織」と捉えており、そのなかでも関係者団体との合意形成は地域価値の最大化という意味においても重要な要件と思料しています。同認識のもと、登録DMO申請準備に至るなかで、2021年度に上士幌町の関係者団体や有識者との協議を重ね、観光地域づくりにおける合意形成を図る協議会「上士幌町観光地域づくりネットワーク協議会（以下、KAMISHIHORO.net）」を設立、

karchを協議会事務局とし、翌2022年度に実働開始しました。KAMISHIHORO.net設立に伴い、2022年度以降は事業者連携・官民連携をより強固なものとし、上士幌町内の関係者団体全体で持続可能な観光地地域づくりを実現すべく、KAMISHIHORO.netを起点とした施策協議やイベント開催、先進地視察、マーケティング調査等を継続的に実施しています。また、登録DMOとしてのミッション遂行と併せてkarchは地域商社として観光に纏わるあらゆる課題解決を図りながら①施設運営事業②商品開発事業③電気小売事業④イベント運営企画事業などの各種事業を広く展開しています。

2. 実施事業 概略

上士幌町は2023年度3月現在、人口約4,800人・2,500世帯の町ですが、2019年度のナイトテラス開業、及び2020年度の道の駅開業により、2016年度時点で36万人規模であった観光入込客数が65万人まで増加し、現在も年間を通して同水準の観光客が訪れています。また、併せて上士幌町内市街地においては、宿泊施設やワーケーション施設、企業型滞在施設のオープンが成され、滞在型観光におけるハード面の構築・DX化が進んでいます。観光客の動向面においては、十勝総合振興局全体と比較し、道外からの観光客がやや多い一方、宿泊客がやや少ない傾向がありマイクロツーリズムに則した施

策展開や観光消費額の底上げを図るべく以下
(①－④) 記載の事業セクションにて各施策を
推進しています。

① 施設運営事業

指定管理者として「ナイタイテラス」及び「道の駅かみしほろ」の施設運営を行っています。ナイタイテラスは公共牧場として日本一の面積(1,700ヘクタール)を誇るナイタイ高原牧場の山頂に所在するカフェレストランです。2019年、既存レストハウスの建て替えに伴い建造され、冬期を除く4月下旬－10月末まで無休で営業しています。標高800mから十勝平野を一望出来る大パノラマは十勝随一の景勝地としてワンシーズン12万人超の観光入込が有り、館内では本町の銘柄牛を使用したハンバーガーや後述のプライベートブランドのひとつ「上士幌フレッシュミルク」を使用したオリジナルソフトクリーム等を販売するレストラン機能と、プライベートブランドや町内特産品をはじめとした土産品を販売するショップ機能、併せて館内正面は全面ガラス窓で構成されており、「ロケーションが主役」というテーマのもと、展望機能としての側面も兼ね備えた複合施設です。道の駅かみしほろは2020年6月に北海道内127番目の道の駅として開業した上士幌町のゲートウェイ施設です。「旅の目的地になる道の駅」をスローガンに、地場産品を扱う洋食レストラン、町内特産品からアウトドアギアまで幅広いラインナップで設えたショップ、町内の人気ベーカリーやハンバーガーショップ、スイーツショップ等、休憩所・観光案内所の枠を超えた上士幌町の新たなランドマークとして運営しています。年間50万人を超える集客を生み出しており、2022年7月に100万人目の来館を迎えました。また、当館の運営に伴い北海道内外からの雇用創出及び上士幌町の人口増加に寄与しており、2023年3月現在、従業員数44名(役員除く/24年度内



ナイタイテラス 内観



道の駅かみしほろ 外観

定者含む)のうち約40%が町外からの移住者による組織となっています。ナイタイテラス、道の駅かみしほろの両施設共に、町内周遊の起点施設を目指しており、点在する施設や観光資源を線で繋ぎ、滞在時間増・観光消費拡大を図るべく施策を構築し続けています。

② 商品開発事業

1) プライベートブランド開発事業

上士幌町は十勝に広がる雄大な自然の恩恵を受け、畑作・酪農が盛んな地域であり総人口の約16%が農業従事者です。豊富な農畜産物を広く周知し、消費に繋げる為、或いは農畜産物を契機に関係人口増を図る為、karchは自社プライベートブランド(以下、PB)として現在までに約30品の加工品・土産品を造成しました。運営施設での販売の他、十勝管内・管外への卸販売にも注力し、2023年度は55社の得意先にPBをご採用頂いています。現在の当該PBのほ



PB例 本町の生乳100%の牛乳（上士幌フレッシュミルク）と二次加工したクッキー

とんどがOEM（委託製造）であり、今後の展望として、町内で加工・製造までを行い、メーカーとしてPBに係る工程の内製化を検討しています。人的なコストや加工設備整備などの課題はありますが、上士幌町の農畜産物を上士幌町で作ることによって訴求力の高い商品が造成出来ると思料しております。

2) 体験商品開発事業

A. ナイタイテラス宿泊パッケージ造成

上述のような、いわゆる「モノ消費」に繋がる開発の他、「コト消費」増に向けた商品造成も並行し行っています。上士幌町は黎明期より、上士幌町航空公園や国設ぬかびら野営場をはじめとしたキャンプ場運営のほか、各地域資源が持つ圧倒的なロケーション力で多くのアウトドアユーザーの誘客に成功しています。karchとしても昨年度から道の駅かみしほろにて近郊のアウトドアショップと連携し、アウトドア・キャンパー向けのグッズコーナーを展開、道の駅を起点とした周遊動線を作りました。一方、指定管理者として運営するナイタイテラスは、コロナ禍の営業ながら例年堅調な入込数を記録し、2021年度はシーズン（4月下旬～10月末）あたり100,000名の来館に対し、2022年度は120,000名の入込を記録していますが、当該施設の消費動向はその100%が飲食物、ある

いは特産品を中心とした土産品であり、「モノ」に対する消費です。ロケーション価値の最大化を図る為、昨年度より1,700ヘクタールの広大な敷地を舞台とした体験商品造成を推進しています。造成事業に伴い、今年度は当該エリアを活用し、平時は閉鎖されている夜及び早朝のナイタイ高原牧場を占有できる宿泊体験プランの実証実験（以下、本実証）を実施しました。実証点は①夜間から早朝にかけての体感温度②害虫・害獣の対応③悪天候時の懸念点の洗い出し④その他の4点を軸に執り行いました。karchから3名の他、キャンプに知見ある町民、観光アドバイザーにも協力を募り複数日にかけて招聘し、テント宿泊並びにトレーラーハウス宿泊の両軸から本実証を実施しました。尚、テント宿泊は悪天候時の検証を兼ね、雨天日に執り行いました。実証から得た意見・懸念をkarchにて集約、「1,700ヘクタールの大自然を満喫する非日常体験」を付加価値とし、占有的なキャンプ空間の実売に向け準備を進めております。快適性を求めた商品ではなく、本来は立ち入ることの出来ない閉ざされた空間で自由度の高い宿泊体験を提供するものです。但し、一定の安全性を担保する為、害虫・害獣避けの施策やブランケットなどの防寒対策、緊急時の連絡体制等を設えます。「占有」の価値を全面に出し、1日の最大予約数は1組から2組に限定します。

尚、設備に対する価値設定ではなく、当該宿泊価格は造成したエリアを賃借する料金として徴収する想定です。

B. 社内ガイドを活用したワカサギ釣りツアー造成

冬期の誘客施策は上士幌町の観光地域づくりにおいて重要かつ喫緊の課題であります。昨今のタウシュベツ川橋梁に係るコンテンツの需要高騰により、糠平湖まわりのアウトドアアクティビティは近年一定の誘客実績を記録しています。特に糠平湖の湖上ワカサギ釣りは道内のマイクロツーリズムのコンテンツとして例年賑わいを見せており、今後も持続可能性を持ったアクティビティとして高い需要が続くものと考えています。他方、釣魚料以外の消費拡大が課題のひとつであり、今年度は既存コンテンツの磨き上げの一手として、利用者に持参物を求めない「手ぶらワカサギ釣りツアー」を商品造成し、実売展開しました。糠平湖のワカサギ釣りは最寄り駐車場である五の沢駐車場から1 km程度の雪道を、釣り道具やテントをソリに積載し徒歩移動しなければならず、ライトユーザーや初心者には敷居が高いアクティビティです。本商品は、内容に興味はあるものの、設営時間や備品を保有していない等の理由で来訪を断念していた潜在ユーザーに向けて、ワカサギ釣りに係るあらゆる装備（テント・釣り道具・餌・暖房器具）をkarchにて設え、ガイドツアーを造成したものです。釣り用テントの他、自由に休憩ができるカフェテントや専用のトイレテントを設置しました。ツアー終盤には昼食としてワカサギを挟んだホットサンドを調理し提供。徒歩移動含めて4時間のツアー中は上士幌町や糠平湖の歴史を交えながらツアーの付加価値、利用者の満足度向上に努めました。

C. ドローンを活用した体験コンテンツ造成

上士幌町は「熱気球のまち」として知られており、北海道バルーンフェスティバルをはじめとした熱気球に係るコンテンツが、本町の観光消費に大きく寄与しています。これまでの熱気球による観光地域づくりは引き続き継続しながら、熱気球と同様の「空」をテーマとしたコンテンツとして「ドローン」を活用した地域づくりを関係者団体と連携して推進しています。ドローンコンテンツを活用した誘客取組は先進性と訴求力が有り、今年度はアイデアの具体化・実売化を目指したコンテンツ構築を行い、karchガイドによる「ドローン操縦アクティビティ」を造成、実売しました。2023年1月より体験内容の協議を行い、アクティビティのボリュームや価格設定、ターゲット設定等を含め協議やリハーサルを重ね、2023年3月に開催されたドローンショー（春のドローンショー2023 in上士幌/図-5）でのアウトドア体験商品のひとつとして当該体験商品を販売しました。同体験は①ドローンの仕組みや注意事項の説明②ガイドによるデモ飛行③利用者による操縦体験・空撮体験の3工程を15分間で実施するものです。安全性担保の為、利用者が操縦するドローンは高度規制を設定し、30m未満の高度のなかで飛行体験を行いました。モニターも兼ねており、価格は500円（税込）に設定し、利用者の満足度をヒアリングにて抽出しました。関係者含め14組が同体験を利用、利用者によっては空撮も体験頂きました。当初の想定ではドローンの操縦と併せて、基本体験内容の中に上空からの空撮体験を盛り込むことを検討しましたが、全年齢型の体験を想定し本件においては希望者を除き、操縦体験のみの内容にて執り行いました。体験した利用者からは、「なかなか体験できる機会がないので楽しかった」や「写真撮影が無くても飛ばしているだけでも満足できる」との声を頂き、バッテリーが無くなる直前

まで飛行体験を楽しんで頂いた利用者も多数散見しました。当該体験商品に参加した利用者は男女比5:5であり、年齢層についても大人・子供の比率は5:5です。簡易かつ直感的な操作が可能な機体を使用しており、今後も全年齢型のアクティビティとして将来性が高いものと考えています。来年度は、道の駅かみしほろやナイトテラス、各地域資源を掛け合わせ、通年実施可能なドローン操縦体験を造成していきます。また、操縦体験のみならずドローン空撮映像の作成や旅行商品における空撮サービス実施など、観光誘客に伴うあらゆる場面でドローンを活用できるよう立案、実施を図る計画です。

上述の代表事例をはじめとした訴求力の高い各体験商品を造成している他、karchは旅行代理業として町内観光施設や各種スポットと連携したツアー等の旅行商品も造成しています。これまでは帯広市から上士幌町迄のバスツアー

等、画一されたスケジュールのツアー造成が主でありましたが、十勝管内の旅行は自家用車やレンタカーでの移動が多数を占めており、十勝管内の各全域と連携した自由度の高いツアー造成が求められています。

③ 電気小売事業

上士幌町では、酪農・畜産業の規模拡大や生乳生産量増大に向けて、農業関係者が一丸となり、将来を見据えたふん尿処理対策を検討してきました。現在ではふん尿を資源と捉え、地域における資源循環・エネルギーの地産地消を目指しバイオガスプラントによる発電を行っています。発電した電気の一部を活用し、karchが運営する「かみしほろ電力」にて各需要家へ電気小売を行っています。当該事業は、需要家の生活や事業に係るインフラ事業であり、従業員研修や関係者団体の連携を徹底し、専門セクシ



かみしほろ電力 スキーム図

ョンとして事業拡大にあたっています。

④ イベント運営企画事業

前述の通り、道の駅かみしほろはゲートウェイ機能を有しており、上士幌町の玄関口として、誘客や町内周遊促進に係るイベントを開催しています。入込数がシーズンに左右されず、安定した誘客・消費・周遊に繋げていくことは特に北海道内の道の駅をはじめとした観光施設において大きなテーマと考えています。上士幌町は夏季の誘客は十勝管内全域においても一定の観光入込実績がありますが、冬期の誘客施策は依然課題があるものと思料しており、当該事業を用いて能動的、計画的に観光消費額を増加させていく、という狙いがあります。また、自社運営施設に限らず、町内外の各所でも後述のドローンイベントをはじめとした多岐にわたるイベントコンテンツを造成しています。2021年に道の駅かみしほろにて開催された「クリスマスドローンショー（主催：カミシホロホテル）」は9日間の開催において13,000名の来場者があり、北海道内初となる300機のドローンが夜空を彩る姿は多くの来場者を魅了しました。再開催を希望する声もあり、今年度は実行委員会形式（上士幌ドローンショー実行委員会/karchも参画）にて上士幌町2回目となるドローンショー「春のドローンショー2023 in上士幌」を開催しました。前回実施時は道の駅かみしほろ屋内外を活用したイベント造成でありましたが、造成エリア及び駐車場のキャパシティ等を鑑み本件会場は上士幌町航空公園としました。ドローンショーは6分間の短時間イベントかつ、ショーの性質上夜間に開催しなければなりません。誘客促進の為、デイトタイムに同時開催イベントを造成し、ドローンショーのコンテンツ磨き上げを行ったものです。当該イベント「カミシホロデイキャンプマーケット」は食とアウトドアをテーマとした体験型・滞在型のイベント



春のドローンショー2023 in上士幌 ショー風景

コンテンツとして、①デイキャンプが楽しめるエリア②町内事業者・十勝管内事業者を中心とした飲食ブース③火起こし体験・薪割り体験・ドローン操縦体験等の体験ブースを総合的に設え、町民をはじめ道内全域からアウトドアユーザーを中心とした誘客を促進しました。①はドローンショーの有料席を兼ねており、ショー観覧の際、一般観覧エリアより前方の最前列で観覧出来る付加価値を付け、申込を募りました。ドローンショー当日は2日間の開催で8,000名を上回る来場実績となり、飲食事業者の売上金額も2,000,000円を超える成果を記録しました。上士幌町全体が「旅の目的地」に選ばれるよう、新鮮でインパクトのあるコンテンツを提供するべく、事業にあたっています。

3. おわりに

karchは「既存の地域資源」と「新しい観光資源」の各資源を、どう磨き上げられるか、或いはどう掛け合わせられるか、というテーマを持ち、業務を遂行しています。上士幌町の観光地域づくりにおいて、観光消費額拡大は最も重要なミッションのひとつとして、karch設立時より達成に向け邁進してきたところですが、今年度は左記ミッション達成に向けた具体策を「体験消費」や「グリーンシーズンに依存しない誘客」、「DXによる商品造成」等の観点から

関係者団体含め協議の上、推進しています。消費行動に纏わるミッションは国内登録DMOの根幹的な目的のひとつではありますが、景勝地やロケーションが来訪目的となりやすい上士幌町においても喫緊の課題です。ナイトイテラス、道の駅かみしほろの誕生により、本町観光入込数は年間60万人を超えていますが、前述の通り、過半数の消費行動は土産品や食などの「モノ消費」に留まっている状況です。娯楽性や体験性、ストーリーへ「コト消費」を生み出していくことが近年最大のミッションであると捉え、引き続き本町の圧倒的なロケーションを付加価値とした、「雄大な自然環境」と「先進性」のコントラストある商品内容を構築し、ストーリーに裏打ちされたキラコンテツを作っていきます。また、「住んで良し・訪れて良し」の観光地域づくりを実現する上でSDGsに基づいたサステイナブルなスキームは登録DMOのすべての行動指標に密接に関わります。上述の誘客施策造成に加え、かみしほろ電力をはじめとした循環型エネルギーの展開、物流や観光に係るシステムのDX化、フードロスを念頭に置いた町内産特産品の開発等、本町民の暮らしに直結する施策を地域全体で推進し、「住んで良し」の上士幌町を実現します。DMO・観光地域商社として町民、観光客を一体として捉え、引き続き課題解決に邁進していきます。

3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

交流人口・関係人口増へ向けたテレワークの推進

斜里町役場 総務部企画総務課

服部 圭吾

1. 斜里町におけるテレワーク推進事業の 取り組み経過

北海道の最も北東部に位置している知床半島は日本の「地の果て（アイヌ語でシリエトク）」と言われるとおりの位置的特徴を有している。東京都と斜里町は直線距離にしておよそ1,000km離れており、一般的には滅多に訪れることができない「遠いところ」というイメージが強いと言える。斜里は都会とは違う非日常的な環境であり、道内でも知床半島はその地形的特徴から独自の生態系や多様性を育んでいる。また、流水が運ぶ豊富なプランクトンにより、豊かな海に森に野生動物の楽園が広がっている地域であり日本最後の秘境と言われるにふさわしい自然環境である。アウトドアも盛んで、夏にはウォーキング、サイクリング、トレッキング、登山、シーカヤック、星空観察が楽しめ、冬はスノーシューで知床五湖を散策したり、3月上旬には流水の上を体験することもできる。四季を通じて様々な楽しみ方があり、魅力ある地域として一定の知名度を有してきた当町では、「テレワーク×自然＝新しい地域との関わり・つながり」の新たな可能性に注目し、平成27年度にオホーツクふるさとテレワーク推進事業の取り組みをスタートした。ちょうどこの時期、総務省において地方創生のテレワークのあり方についての検討が有識者でなされているときであったこと、地方の活性化や人口減少対策

の一環として、テレワークを活用した地域振興策が注目され始めた頃で、当時は全国的にもめずらしい取り組みであった。

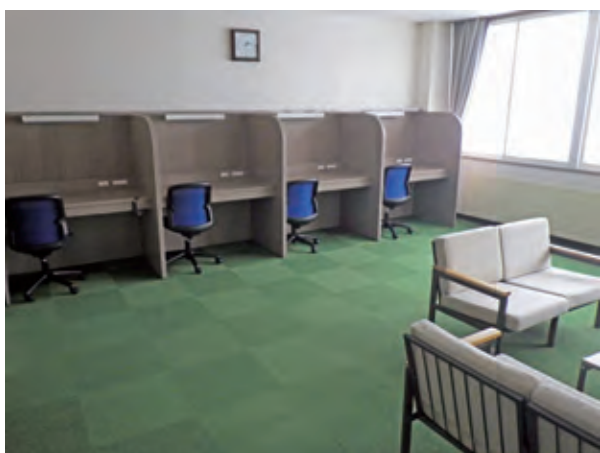
オホーツクふるさとテレワーク推進事業は、北海道オホーツクの中核・北見市（オホーツク管内最大の地方都市）と知床世界自然遺産の斜里町が連携して進めてきた。北見市と斜里町は距離にしておよそ80km離れているが、国立工業大学と大自然の魅力を活かす各オフィス拠点で広域的に受け入れし、いつもの仕事ができるICT環境と遠隔雇用ノウハウで「ふるさとテレワーク」モデルを実証することを目的とした。この実証を踏まえ、斜里町では平成28年度から本格的にテレワークの環境づくりに本格的に着手することとなった。斜里町本町にある元法務局関連施設だった所を活用して、「斜里町テレワークセンターしれとこらぼ」を整備した。地元住民と交流・家族と長期滞在ができる施設とし、2階には住居スペースを完備した。3DKで家族や複数人での利用も可能とし、短期・長期の滞在にも適した設備となっている。他にも平成30年度にウトロ漁村センターにコワーキングスペースを設置。世界自然遺産知床の玄関口であるウトロエリアにテレワーカーと地域住民が交流できる拠点となっている。さらに、斜里市街中心地においても令和元年度に斜里町産業会館2階コワーキングスペースを設置した。産業会館には斜里町商工会の事務所が設けられて



しれとこらぼ



産業会館



ウトロ漁村センターコワーキングスペース

おり、地元企業と首都圏企業とのマッチングも期待できる環境を整えている。

モニターツアーや視察ツアーの受け入れなども積極的に展開した。具体例としては、テレワーカーにとっての最適なテレワーク環境の検討のために、モニターツアーによる調査を開始した。平成28～30年度の間に計15社30名を対象に

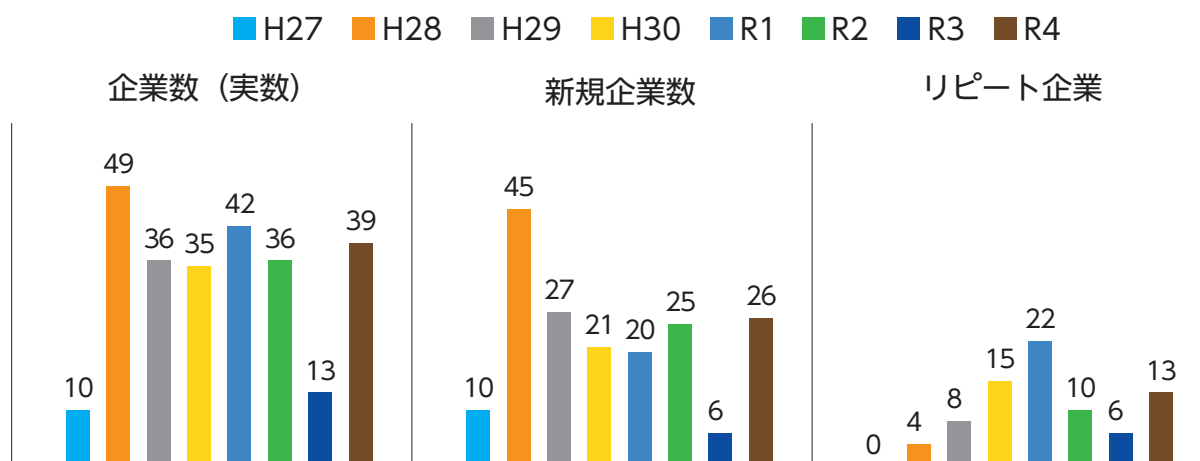
実施した。また、来町企業の拡大及び斜里町のテレワーク環境PR等を目的に、首都圏大手企業の管理職を対象とした働き方改革をテーマとした企業向け合宿（働き方改革リーダー合宿）を平成29～令和元年度実施。一方、同時期には長期滞在用テレワークハウスを設置したが、想定より利用率が低調であったことからこれは2年間で終了となった。

2. テレワーク事業による期待する効果

当町がテレワーク事業に着手してすでに8年以上が経過しており、この間に延べ約300社600人ものテレワーカーが利用している。IT企業をはじめとして、来町企業の業種は様々であり、企業と地域住民とのつながりの創出により、様々な分野への波及効果があったと考えている。詳細については、後段で記述するがテレワークを通じて、都市部の企業や職員と地域が交流を進める中、斜里町のファンの増加を目指しているところである。首都圏の企業が斜里町でテレワークを行うきっかけとしては、町から委託しているサポート企業の貢献が大きく、直接的な営業活動の他、モニターツアーやテレワーク合宿イベントを通じて来町するケースが大半を占めている。

リピート企業数では令和4年度で39企業の来町実績のうち13企業がリピート企業であり、8年間を通じて斜里町に訪れた企業のうち4～5社に1社は斜里町に2回以上来訪している状況がある。これらの企業と地域とをうまく結びつけ、関わり合いを強める意思を持つテレワーカーをうまく巻き込み、新たな事業や雇用の創出、定住等、地域活性化につなげることをチャレンジを行ってきた。

一度テレワークで来町した企業は、地域の「人」とつながることで再来町する傾向があり、町内でのビジネス展開の可能性を探りつつも、



斜里町が抱える課題の解決に向けた社会貢献活動などを提案する傾向がある。

企業の来町目的は様々であり、社内のテレワーク推進のためのトライアルや、社員の福利厚生（首都圏にはない職場環境やワーケーションでリフレッシュ等）を目的とした利用が多く、利用者の満足度は比較的高い傾向（モニターツアー等のアンケート結果より）であるが、地域との連携という視点ではまだまだ改善の余地があると考えている。

地域との連携のために実施してきた取り組みを紹介する。

取り組み1

- 課題 地域や企業ともっとつながりたい
- 施策 継続的なつながりを創出する取り組み

テレワーカー同志の交流促進のため首都圏でテレワーカー同窓会と題し交流イベントを実施。また、テレワーカーが滞在時に撮影した斜里町の風景などを題材にフォトコンテストを実施した。

取り組み2

- 課題 町民のテレワークに対する理解
- 施策 町民普及の取り組み

テレワーク事業推進のため町民への普及啓発を目的に町民向けテレワークシンポジウムや町民向けセミナー等を開催した。町内でのテレワーク企業の活動を紹介する機会を積極的に設けてきた。

取り組み3

- 課題 子どもたちとの連携
- 施策 教育分野での展開

テレワーク企業主催の小学生向けプログラミング教室の開催、町内中学校でのテレワーカーによるキャリア学習、地元高校におけるテレワーカーによるゼミ講師対応など、様々な特別授業等を実施することができ、地域の未来を担う地元の子供たちと自由に都市と地域を往来するテレワーカーとの交流を実現することができた。

例えばテレワーカーの特別授業により地元高校の観光甲子園全国大会入賞を果たすなど快挙を達成した実績もある。

取り組み4

- 課題 地域イベントを盛り上げる
- 施策 地域との連携

年々担い手が減少する地域イベント「しれとこ斜里ねぶた」へ参加するなど地域の魅力を知り活性化に貢献していただいた。また、テレワークと町民によるドローンイベントを開催するなど地域への積極的な関わり合いを強める取り組みを行った。



しれとこ斜里ねぶた



ドローンフェスタ

取り組み5

- 課題 行政事務の負担軽減
- 施策 町との連携協定

ICT等を活用した地域活性化に関する連携協定やRPAを活用した業務効率化に関する連携協定を締結した。特に庁舎業務のDXへの推進にもつながっており、現在は前述のバックヤードを主体としたオートメーション化だけでなく、町民の利便性向上と職員負担の軽減を両立するフロントヤード改革にも着手している。

取り組み6

- 課題 様々な地域課題解決に向けたテレワーク企業の関わり方のモデルづくり

- 施策 新しい取り組み・ビジネス展開

- ① 地元漁組への電子入札システムの導入

秋サケの入札は、現物入札で生じていた現物を見て入札室に向かい用紙に書いて入札をする方法を採用していたところであったが、テレワーク企業がタブレット端末を用いた電子入札システムを開発し、大幅な時間短縮と入札データの蓄積が図られた。

- ② 地域公共交通に関する実証実験の実施

地域住民の足となる地域公共交通分野にもテレワーク企業が関わり、ライドシェアサービスを試験的に導入した。ライドシェア専用のアプリを活用し、サービスの知見を得るための実証運行を行った。

- ③ ヒグマ対策に係るAIセンサーカメラの開発

従来、使用していたモーションセンサーやカメラに変わり、ヒグマが出没した際に限定して反応するAIを搭載したセンサーカメラを開発した。


地域公共交通
実証試験

ヒグマ監視
AIセンサーカメラ


3. テレワーク事業を担う体制づくり

冒頭紹介した総務省委託事業である「ふるさとテレワーク推進事業」において、地元の受入れ団体として設立された任意団体である「知床スロウワークス」が重要な役割を果たした。町のテレワーク事業のスタート時点の構想として、事業の主体を将来的に知床スロウワークスが担うことを想定し、体制確立のために事業を展開しており、令和元年7月には、一般社団法人となり、今後のテレワーク事業の実施主体としての体制構築のため一歩前進した。

しかしながら、自主事業の着手など独立した動きを検討してきたところであるが、予てから経営や人員体制の確保などに課題があり、事業実施主体として自走できる状況には至っていないことなどから、斜里テレワークセンターしれとこらほの指定管理制度導入を見送った経過がある。



知床スロウワークス

4. 「関係人口」をテーマに再構築を目指す

斜里町の「関係人口」創出の鍵となるのが、知床サステナブルプロジェクトである。知床

の新たな地域イメージの形成と発信、企業連携による事業実施、コミュニティ形成、産業間連携、DXやカーボンニュートラルなどの新機軸への対応といった5つ項目を念頭に取り組んできたプロジェクトである。その中心的役割を果たしているのが、斜里町地域プロジェクトマネージャーである。

総務省が掲げるふるさとテレワークの目的に転職なき移住があるが、今後のテレワークは移住者が移住を考える上での受け皿として利用してもらえるステップとして捉えていくことを目指している。ブランディングをはじめ、斜里町で進めている観光事業、企業研修などとこれまで培ってきた「テレワーク」を有機的に結びつける仕組み・人づくりを目指していくことが重要であると考えている。

斜里町の高齢化率は約34%。農業、旅館業、水産加工業など様々な産業で人出不足が顕著になると予想されている。そして、生産力の低下、各種サービスの制限、コミュニティ低迷など、地域社会の維持が問題になっていく。

今後、10年先の長期的視点でみて、地域の等身大の魅力を発信し、ヨソの人、風の人、移住希望者など全て歓迎するという意思をPRし、各種まちづくり施策を活用し、外からの積極的な受け入れを進める必要があるという危機感を地域で共有していくことが求められていると感じている。

今後の施策として推進体制づくり・住環境整備・地元で働くことに対する支援・企業や大学、多様な人材など外部との交流と連携の推進、ブランディングの推進を進めるとともに、これらの結びつきを強めることが必要であり、斜里町の地域共通課題解決に向けた共益の公益的な視点での事業展開を進めていくことが重要である。

観光

ヴァカンス

テレワーク

企業合宿
学生合宿

インターン
お試し移住

定住

3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

道の駅再生における地域活性化

一般社団法人 道の駅経営パートナーズ 理事

株式会社ビッグゲート 代表取締役

株式会社ぺいふる 代表取締役

大関 将広

1. 道の駅の歴史

道の駅制度は1993年に開始。国土交通省（当時の建設省）は高速道路のPA/SAと同様の休憩、情報発信、地域連携の機能を併せ持つ拠点を国道にも設置する目的で制度を発足させたといわれている。時代とともにその役割を進化させながら、今では（令和3年6月11日現在）1193駅が登録されており、テレビや雑誌などでも「道の駅特集」がされるような、人気スポットにもなっている。

国土交通省は、道の駅の進化を、大きく3つのステージで位置づけている。最初の第1ステージ（1993年～）は『通過する道路利用者のサービス提供の場』として位置づけ、駐車場・トイレ・情報案内という、まさに「国道のPA」という役割をもたせていた。第2ステージ（2013年～）は『道の駅自体が目的地』として位置づけられている。産直販売やグルメなど、旅の目的地となりえる道の駅が出てきて「道の駅ブーム」を引き起こした時期となる。2020年からは第3ステージとして『地方創生・観光を加速する拠点』として位置づけられ、各「道の駅」は、自由な発想と地元の熱意のもとで、新たな魅力を持つ地域づくりに貢献することを期待されている。

このように、道の駅は、当初の「運転手（安全運転）」のための休憩施設という役割から、地方創生・観光・経済を牽引する「原動力」と

しての役割に大きく変わってきている。利用者である地域住民や観光客、また、地元事業者やメディアの期待値が上がってきている現在、行政及び運営者はそれに応えなければ、逆に失望や批判に晒される状況にまでなっている。

2. 道の駅の現状と課題

このように「地域の原動力」として、地域に恩恵（利益）をもたらす「資産」として期待されている道の駅であるが、その少なくとも3割は赤字経営であると言われている。道の駅の多くは「公設民営」であり、その土地も建物も自治体所有であることがほとんどで、かつ、その地域において「利便性が高い」土地に設置されるのが基本である。つまり、通常の民間事業と比較した場合、施設設備の減価償却が限りなく少なく、利便性が高い土地に店舗を構え、家賃負担も少ない（ゼロの場合も多い）という、極めて利益が出やすい条件にも関わらず、赤字経営になっているのである。

道の駅の運営は、その施設の性格上、第三セクターや観光協会等の公益団体、地元有志で設立された法人等が運営している事が多い。また、これらの団体は「公益性」を求められ、そのガバナンスを効かせるために、多くの役員・理事で構成された意思決定機関での「合議制」となっていることが殆どである。しかも、役員・理事は「公益」のために無報酬（ボランティア）



での参加が常態化し、道の駅は「地域を良くするための善意」で経営されている。この形態は、道の駅の業績が好調な時には、少なくとも表面上は、全く問題なく機能する、しかし、業績が芳しく無くなったとき、又は、大きな投資判断をしなければならなくなったときに、突然機能不全に陥る。理由としては「全責任を取るべき（取れる）経営責任者」が事実上不在であるからである。

事業再構築（リストラクチャリング）も事業投資も、基本的には、合理的に冷徹に「切り捨てる」経営判断が求められる。そして、その「責任」を取るからには「権限」がなければならない。しかしながら合議制という形で「権限」と「責任」を曖昧にすることで得ていた「ガバナンス」が、いざというときに、致命的な足かせとなってしまう。これは、経営者の器量というよりも、組織構造的な問題である。

私は、立場上、多くの道の駅の話进行、相談を受けてきたが、経営的に苦戦している道の駅の殆どが、上記の構造的問題を抱えていると実感している。初めて伺った問題のある道の駅に、「こういう状況ではありませんか？」と尋ねると「なぜはなしてもいないのに分かるのですか？」と驚かれるくらいに再現性がある課題である。つまり、「経営」判断できる仕組みにし、適切に経営判断ができれば、そもそも「条

件」はいいのだから、経営状況は改善する可能性は高いのである。

3. 北海道茅部郡鹿部町「道の駅しかべ間 歇泉公園」での取り組み

私は、株式会社シカベンチャー（北海道茅部郡鹿部町）の代表をしているが、同時に、メイン事業として、株式会社ビッグゲート（宮城県石巻市）を経営しており、ICTを活用した地域課題に対応する事業（現在は主にふるさと納税事業）を展開している。また、一般社団法人全国道の駅支援機構の理事もしており、全国の道の駅に対して「道の駅を地域の原動力にする」支援を行っている。株式会社シカベンチャーは、株式会社ビッグゲートと一般社団法人全国道の駅支援機構の理事2名が出資者となって設立した法人であり、道の駅における課題解決手法（仮説）の検証及び標準化、ショーケースの役割を担っている。

北海道茅部郡鹿部町にある「道の駅しかべ間 歇泉公園」は、平成28年3月にオープンした「第2ステージ」時期の道の駅である。天然温泉の間歇泉（平成30年11月に北海道遺産選定）があり、併設されていた簡易物販施設と、北海道新幹線開業に合わせて大幅リニューアル、道の駅としたというのが大まかな経緯である。道の駅の運営は、簡易物販施設のときから「町営」で、

管理業務を鹿部商工会に委託するという形で回していた。道の駅としてリニューアル、施設規模が拡大してからも同じ枠組みで運営していたが、オープン直後の「来店ボーナス」をピークに、来場者は右肩下がり、慢性的な赤字が発生し、町としても何らかの対策を速やかに打たねばならない状況であった。

そのような中、一般社団法人全国道の駅支援機構に声掛けいただき、「運営改善計画策定」として、現状把握／課題抽出、運営改善計画を作成した。課題としては様々なものがあつたが、根本的な原因としては「経営ができていない」ということに集約された。

具体的には、道の駅は「町営」であり、町が損益（事業）の責任を取るかたちとなっていた（故に町財政に負担がかかる）。そのうえで、管理運営を商工会に「定額（人件費＋管理費）の単年度契約」で委託しており、結果、町は実際の運営に関与せず、商工会は管理業務をこなすという建付けになっていることが問題であった。これは構造的な問題であり、たとえ商工会でなく、仮に「株式会社シカベンチャー」がやっても同じ問題が置き、同じ結果になる。なぜならば、運営事業者が、道の駅に対する事業責任を持っていないため、中長期的な視点で事業に投資する理由がないからである。

運営改善計画では、このような課題を根本的に解決するには「民営」するしかないと判断し、鹿部町から「指定管理者制度」で民間に運営を委託することとした。しかしながら、町内に道の駅を「経営」できる事業者はおらず、また、知名度もない小さな道の駅に、適切な指定管理候補者が応募してくれるか不透明であった。そのため、道の駅を運営する法人として株式会社シカベンチャーを鹿部町に設立、指定管理公募に応募し、町外事業者との企画コンペの結果、株式会社シカベンチャーが選定され、道の駅しかべ間歇泉公園の指定管理者として運営を行う

こととなった。

我々が、全国の各自治体・道の駅からご相談を受ける中で、「コンサルティングを受けてアウトプットをもらったのはいいが、「具体的なやり方がわからない」「実際にやれる人がいない」「資金がない」からできない。という話をよく伺う。

鹿部町における事業再生では、上記のよくある話に対し、下記の施策を実施した

施策1：資金がない⇒経営体制／財源確保

経営体制は前述の通り、純粹の民間資本による株式会社とし、株主も限定することで、経営責任を明確化、リスクを取った経営判断を迅速にできるようにした。また、財源確保の手法としては、鹿部町のふるさと納税業務を受託、ふるさと納税額に応じた手数料を委託料として受けることで、ふるさと納税額を増加、町財政にも貢献しつつ、道の駅の再投資財源を確保するというスキームを取り入れた。

施策2：具体的なやり方がわからない

⇒専門家の投入

また、マーケティング／商品開発の専門家として、金山宏樹（株式会社シカケ代表取締役／一般社団法人全国道の駅支援機構理事他）、財務／経営管理の専門家として岡澤有紘（株式会社オリザリア代表取締役／一般社団法人全国道の駅支援機構理事他）が株主・役員として経営に参画、他にも、デザイナーやカメラマン、フードコーディネーター等の専門家の力を借り、道の駅の事業再生を具体的に計画・実施できる体制をとった。

施策3：実際にやれる人が居ない

⇒人を入れる・育てる

スタッフは全員継続雇用。しかし、現場責任者が事実上の不在であったため、道の駅のマネ

ジメント経験者を店長（駅長）として採用した。また「悪平等（全員同額、ほぼ最低賃金）」であったフラット（≒無責任）な人事制度を改正、職務等級制度を導入し、業務スキル・仕事へのロイヤルティ・本人の意志を踏まえた上でのキャリアパスを明示した。

ここで、道の駅しかべ間歇泉公園での具体施策について、簡単に触れたいと思う。

① マインドセットを変える

まず、最初に手を付けたのが「マインドセット^{※1}」を変えることである。道の駅のスタッフの「商工会時代の仕事のやり方・考え方」を民間の営利事業における「仕事のやり方・考え方」にマインドセットを切替えなければならぬことをやっても無駄であるからである。最初の3ヶ月間を「ブートキャンプ」と位置づけ、会社としての行動指針（クレド）を設定、勉強会や「報連相」の徹底などを実施、マインドセットを民間仕様に切替えた。今思えば、この3ヶ月が、現場もマネジメントも最も辛い時期であったと思う。

余談であるが、多くの道の駅マネジメント層から「現場が言うことを聞いてくれないから、打ち手がない」という愚痴を聞くが、これができていないことに尽きると考えている。

② 商品知識を高める



次に「商品知識を高める」ことを進めた。店舗スタッフは、取り扱っている商品を熟知することは必須であり、それができていなければ、自信を持って、お客様をお迎えすることなどできない。とて

も当たり前のことであるが、これが十分でなく、店内の雰囲気が悪かったのである。具体的には「手書きPOPを書く」ということを徹底して行った。手書きPOPを書くということは、お客様に何をお伝えしたいかを考え抜くことでもあり、商品のことを知り、その商品の魅力をわかっているなければ書くことはできない。逆に言うと、商品のことを知り、魅力を理解、整理、把握していれば、お客様に何を聞かれても自信を持って答えることができるようになる。結果お客様からは感謝され、スタッフは感謝される楽しさを知り、笑顔で自身を持ってお客様をお迎えできるようになるのである。よく「スタッフが無愛想なので、笑顔で挨拶するように言うのだが、全く改善しない」という話も聞くが、自信が持てていないというのも一因と考えられる。

③ 新商品

ここまで来て、ようやく新商品を投入する準備が整った。

鹿部町の特産は、たらこ、ホタテ、昆布等があるが、特に昆布については、付加価値をつけられていない状況であった。「白口浜真昆布」は町内事業者との競合もなく、ここに焦点を当てて、商品開発を行った。白口浜真昆布の新商品として12点投入し、その中でも一番人気の「北海道鹿部町 根昆布だし」はFOOD PROFESSIONAL AWARDで三ツ星とMonde Selectionで金賞をW受賞、道の駅だけで年間で1万本以上販売するヒット商品となっている。これも、よく「補助金を使って商品開発したが、全く売れない。どう売ったらいいのか?」という相談を受ける。もちろんパッケージデザインも非常に大切であるが、それ以前に「スタッフがお客様にオススメしているか?」がより重要

※1 マインドセット
経験や教育などから形成されるものの見方や考え方



である。鹿部町の道の駅では、入り口を入ってすぐの一等地に専用の什器を置き「根昆布だしタワー」になっている。横では試飲ができ、レジではかごに根昆布だしが入っていないお客様に「試飲されましたか？」とお声掛けしている。これは、前述の「マインドセット」と「商品知識」ができているからであり、このような現場力を作らずに、新商品を単に置いたところで売れるはずがないのである。

④ 発信の強化

今やインターネットを活用した発信は当然のことと認識されているが、運営を引き継いだ段階では、道の駅のホームページすらなかった。では、すぐに整備したかということ、そうではな

く、公式ホームページは7ヶ月後ようやく開設した。開設後はすぐに、公式ブログ+SNSでの発信を開始、スタッフが日替わりで投稿する公式ブログは開始後1日も休まずに更新しており、公式ブログと連携するFacebookも同様である。ここで7ヶ月もかかったのは「掲載するコンテンツ／お迎えする準備」に期間を要したからである。スタッフも商品も、遠方からわざわざ来ていただくお客様に楽しんで頂くレベルにするには相応の準備が必要となる。よく、業績回復・集客のために「まずは公式ホームページを作る」とか「SNSで発信を始める」とかが思いつくが、その前に、自分が2時間掛けてここに来たらどう思うか？を考えてみるべきである。お客様にうけるキャッチーなホームページを準備したとして、それを信じた遠方のお客様が実際に来られて楽しめなかったら、それはお客様に無駄なお金と時間を使わせただけであり、ひどい話である。当社は、自信を持ってお客様をお迎えする準備を整えたうえで、より多くのお客様に楽しんでいただきたいと考え、遠方にも情報を届かせる手段として、公式ホームページやSNSでの発信を行っている。

⑤ 大規模リニューアル

ここまでの施策を打ってきた結果、多くのお客様にも来場いただき、既存の設備ではどうにも足りず、運営初年度の末、コロナ禍の2020年3月に大規模リニューアルを実施した。もともと当初計画にはあったが、先が見えない中で大きな投資をすることは、とても大きな経営判断であった。仮にこれが道の駅の運営会社でありがちな「合議制」の会社であったら、このような状況下で投資判断はできなかったと思われる。内外装や設備追加等の大規模なリニューアルの結果、地元の方からも「明らかに変わった（結構投資した）」と認識され、また、コロナ禍で暗いニュースが多い中、道の駅がリニューアル



ルという明るいニュースはメディアにも好感され、「コロナでも鹿部町は頑張っている」というメッセージを内外に出せたのではないかと感じている。

このように、道の駅しかべ間歇泉公園の事業再生施策を打った結果、道の駅の事業収入改善（運営前と比較して117%）、指定管理料の削減（2年間で約1900万円）、地域内事業者の収益増という成果を得ることができた。また、道の駅の収益ではないが、当社でふるさと納税事業を実施することによって、寄附額は約4.6億増（416%）、結果として、町内事業者への経済効果としても1.4億円程度増やすことができた。実は、道の駅運営事業者がふるさと納税事業を行うことは、相乗効果が高いのである。また、定性的な成果としては、3名の正社員化（運営前は単年度の契約社員）、6名の雇用創出や、TV新聞等のメディアへの掲載（110件）等が挙げられる。もちろん、これで地域課題がすべて解決するわけではないが、課題山積で膠着状態であった地域に、一石を投じることはできたのではないかと考えている。

4. 鹿部の運営と多くの道の駅の相談を受けてわかった「共通課題」

このように、鹿部町で実際の道の駅の運営を実施することで実感したこと、また、多くの自治体からの視察を受け入れ、全国道の駅支援機構の理事の立場としても多くの自治体からの相談を受け、支援をする中で見えてきた「共通課題」がある。

（ア）道の駅の目的が不明確

どの道の駅においても、設立する際に「目的」を設定しているはずである。しかしその「目的」が多すぎるのが散見される。産業振興に、観光拠点、交流人口に、活躍の場の提供等々、、

するとどのような弊害が起きるのか、例えば、

- 「自立運営で地域経済を牽引する」という目的は達成できていないが
- 「地元農家の直売機能を提供し、一次産業を支援する」ことには貢献できている
- 自社の利益よりも地域貢献が重要であり、赤字分を行政が補填するのは当然

というように、各々（道の駅の運営会社等）が自分に都合がいい目的を最優先として、自分を正当化することが起きるのである。他にも、地元事業者（農家等）が、「道の駅は自分たちに尽くすべきであり、自分たちの要求は全て聞くべきである」というポジションを取るケースもよくある話である。

（イ）経営責任が不明確

次に「経営責任者が事実上いない」ということが上げられる。これは冒頭で申し上げたとおりであるが、公益を重んじる上で、各方面からの役員を招き入れ「合議制」を取ることで、結果、責任を持った投資判断ができない状態になってしまっている。たとえ経営層がお飾りであっても（自覚していることも多い）、「店舗は現場力」が全てであると「優秀な駅長」をいれることで打開しようとするのもよく聞かすが、成功した事例はほぼ聞いたことがない。理由は簡単であり、どんなに優秀な駅長が来ても、「金も人も商品もないけど、なんとかしてほしい」ではどうにもならない。もし、どうにかできる人ならば、自分で財源・人手を集めて、地域に貢献できる事業ができる人なので、すぐに独立して道の駅を経営したほうが、より地域のためになるだろう。

（ウ）結果として投資できない

その結果、人やモノ（設備／商品等）に適切

に投資する決断ができず、事業が停滞、衰退していく。必要な投資をしないと言うのは、民間の事業において衰退するための方程式のようなものである。特に道の駅（小売業）におけるお客様（消費者）は飽きやすい。あらゆるところで新しいコンテンツ・商品が生まれ、それらがネットで瞬時に距離も関係なく共有・拡散される時代の中、いつ行っても代わり映えのしない道の駅から、衰退・淘汰されていくのは必然といえる。

5. まとめ。道の駅を地域の原動力にするためには

ここまで述べてきたとおり、道の駅は地域を牽引する役割が期待されており、そのポテンシャルがある。わが地域の道の駅は、地域の「資産」なのか「負債」なのか、負債となってしまう場合、どのようにして改善していくのか。地域活性化の議論においても、優先度の高いテーマであると考えられる。

最後に、もし、あなたの地域の道の駅が、地域の負債になってしまっている場合は、下記の視点で、もう一度道の駅を見直していただければと思う。

- 目的は明確か？
- 経営責任は明確か？

道の駅は、地域活性化において、大きなポテンシャルを持っている。

地域の負債にしておくのではなく、適切な措置を取り、地域を牽引する原動力に再生させることを、是非オススメしたい。

3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

JR北海道が取り組む「地域観光」

北海道旅客鉄道株式会社 営業部 課長

田中 洋一

1. JR北海道にとって大切な「誘客につながる魅力」づくり

(1) 地方誘客促進

観光庁による「観光立国推進基本計画」では、観光の質的向上を象徴する3つのキーワードを掲げていますが、その一つが「地方誘客促進」です。

都市部や一部の有名観光地に集中している観光客を地方に誘客することで地域経済を潤わせ、中長期的に「持続可能」な観光を実現しようというのですが、このキーワードはそのまま、当社の「観光」に対する取り組みと合致します。

道内の観光列車は「札幌圏以外の地域」で運転していることから、そのことが分かります。

(2) 列車による周遊の促進

ではなぜ「地方誘客」＝「当社の観光の取り組み」なのか。

それは、「地方誘客促進」に取り組みが「道内の鉄道利用促進」につながるからです。

もちろん、北海道観光の移動の主流は「車」ですが、少しでも鉄道利用につなげるため、様々な取り組みを行っています。

その一つが「観光列車」です。道内では釧網本線・富良野線・宗谷線等で運転しています。

一方で「観光列車を運転すれば、鉄道利用促進＝増収につながる」という話を耳にしますが、

当社の目的は「観光列車の利用促進」だけではありません。観光列車単体では、大きな増収にはつながりませんし、後述するSLは、経費が膨大にかかります。

では何を目的にしているのか。それは、移動に特急列車をご利用いただくことを大きな目的にしています。

釧網本線の観光列車は、特急おおぞらや特急オホーツク・大雪にご乗車いただくことを、富良野線の観光列車は特急カムイ・ライラックやフラノラベンダーエクスプレスにご乗車いただくことを目的としており、こうした特急列車をご利用いただくことが、増収につながると考えています。

(3) 観光列車に必要な「誘客につながる魅力」

さらに観光列車は、「運転するだけ」では持続しません。

恐らく観光列車というと「乗ること自体が目的となる列車」というイメージが強いかもしれませんが、列車はあくまでも「移動する手段」です。

もちろん、「移動自体を楽しむ」のも観光列車の魅力ですが、それだけでは多くのお客様は、一度の乗車で満足するので、リピーターにはなりませんし、地域にお金が落ちません。

一方で、「食・グルメ」や「温泉・体験・風景」など、その地域の「誘客につながる魅力」があれば、何度も訪れる「動機づけ」につながりま

すし、地域にお金も落ちていきます。地域へのリピーターになっていただければ、観光列車のリピーターにもなっていただけます。

このように、地域と当社が、お互いにWIN & WINになることによって、初めて持続可能な形になると考えており、だからこそ、当社も地域の観光地づくりに協力させていただいています。

J R九州では、観光列車を「Design&Story(D & S) 列車」と名付けていますが、その背景には、個性豊かなデザインの列車とするだけではなく、運転には、地域に由来するストーリーも必要であるというコンセプトがありますが、このストーリーこそが、「誘客につながる魅力」であり、ストーリーがなければ、個性豊かなデザインの列車を運転しても、「持続可能」な形にはならないということを示しています。

今後も道内各地域の方々との連携や協力等を通じてストーリーを創り上げ、誘客につなげていきたいと考えています。

2. 道内各地域と連携する具体的な取り組み

(1) 釧網本線沿線

釧網本線の沿線には、「釧路湿原国立公園」「阿寒摩周国立公園」「知床国立公園」という3つの国立公園が広がることに加え、知床は世界自然遺産にも登録されているなど、「誘客につながる魅力」があふれています。

この魅力を活かして当社でも同路線には、地

域の皆さまとの連携により、四季を通じて様々な観光列車を運転しています。

① S L冬の湿原号

鉄道でしかみることができない釧路湿原の絶景や野生動物を車窓から眺めながら、ゆっくりと大自然を満喫する列車として、春～秋には「くしろ湿原ノロッコ号」を、冬にはS L冬の湿原号を運転しています。

一方でS Lは、数年に一度行う「全般検査」に約1億の経費がかかるほか、客車の老朽化対策として2021年度に約1億の経費がかかるなど、多額の経費がかかることから、地域の方々の協力もいただきながら運転しています。

具体的には、沿線の自治体で構成する「くしろ地域冬季観光開発協議会」を、S L運転にあわせて立ち上げていただき、ポスターの制作やプロモーション等に取り組んでいただいています。

また「誘客につながる魅力づくり」ですが、終着駅となる標茶町では、S L利用者限定で町内の飲食店や温泉に無料送迎する「湯めぐり&グルメ号」を運行していただき、S Lと共に標茶町の魅力も体感していただくことにつなげています。

さらに、S Lと冬の流水観光等をセットにしてお楽しみいただくため、「ひがし北海道DMO」主催による「ひがし北海道エクスプレスバス」をS Lの時刻にあわせて川湯温泉やウトロ温泉への足となるよう運行していただいています。



② 流水物語号

「流水物語号」は、2016年2月まで運転していた「流水ノロッコ号」の後継列車として、2017年1月から、網走・知床斜里間を2往復運転していますが、この列車は地域の方々が主体となって「列車自体の魅力づくり」を行っている列車です。

網走市の主催により、観光ボランティアが列車に乗り、沿線の見どころ案内やオリジナルグッズの販売を行っていただいているほか、TVゲーム「オホーツクに消ゆ」とのコラボ企画も実施していただいています。

さらには、列車の出発式やお出迎え・お見送り、巨大流水の展示なども行っていただくなど、様々な列車の魅力づくりに取り組んでいただいています。

また、車窓や北浜駅展望台からは流水を見学できるほか、始発駅終着駅となる網走市では流水砕氷船に乗船することができますし、知床斜里駅から路線バスに乗り換えれば、ウトロ温泉に向かうことができます。加えて、途中駅となる浜小清水駅には、モンベルのショップが隣接されるアウトドアの拠点となるなど、沿線地域は「誘客に繋がる魅力」にあふれています。



(2) 富良野線沿線

当社では1994年より、沿線自治体で構成する「富良野・美瑛広域観光推進協議会」との共催により、「富良野・美瑛キャンペーン」を実施しています。

本協議会では、プロモーションや受入環境の整備、マーケティングや人材育成等、富良野・美瑛エリアにおける「誘客につながる魅力づくり」に取り組んでいます。当社も本協議会の構成員となり、「フラノラベンダーエクスプレス」や「富良野・美瑛ノロッコ号」等の運転を通じて誘客を図ることにより、お互いがWIN & WINとなるよう取り組んでいます。

さらに、富良野・美瑛エリアの魅力を満喫していただくため、富良野駅からはふらのバス主催の「観光周遊バス」が、美瑛駅からは美瑛町観光協会主催による「美遊バス」を運行しています。



(3) 宗谷線沿線（花たびそうや号）

「花たびそうや号」はその名の通り、宗谷線沿線の花が美しく咲く初夏に運転する列車です。

利尻島・礼文島へのアクセスとしてもご利用いただけるため、「誘客につながる地域の魅力」があふれる列車ですが、「列車自体の魅力づくり」についても、沿線自治体の皆さまの協力をいただいています。

例えば、列車のお出迎え・お見送り、駅や車内での特産品販売、沿線地域の皆さまによる車内での観光アナウンスなど、様々な魅力づくりに協力をいただいています。



(4) HOKKAIDO LOVE!ひとめぐり号

同列車のコンセプトは以下の通りです。

「ひとつの列車で、ひとめぐり。北海道」

ひとつの列車で

…ひとつの列車で、

ひとめぐり

…沿線をひとめぐりするなかで、「北海道をふるさとにするひと」とめぐりあい、

北海道

…北の大地へ思いをめぐらせてみませんか。

北海道というふるさとや鉄道でめぐる旅に愛着を持っていただきたいとの願いを込め、「HOKKAIDO LOVE!」を掲げた愛称としました。



そのコンセプトのもと、多くのめぐりあいをお客様に提供するため、沿線の皆さまにはおもてなしや地域産品の販売など、様々な協力をいただきました。

さらに同列車は日本航空との連携により、「JALふるさとアンバサダー」として北海道の活性化に向けて活動する客室乗務員が、列車内のサービスやイベントをプロデュースし、長い列車移動でも快適にお過ごしいただくことにより、「車内でのめぐりあい」の提供にもつなげています。

従って同列車は、「誘客につながる列車と地域の魅力」づくりに、全道で取り組んだ列車であると言えます。



(5) ヘルシーウォーキング

最後に観光列車以外の取り組みを紹介し
ます。

当社では1998年より「北海道のまちめぐり
こんな景色を再発見！」をコンセプトに、駅を
スタート（ゴール）地とするウォーキングイベ
ントを実施しています。

このウォーキングは、日程をあらかじめ決め
て開催する「イベントウォーク」と、マップを
片手にいつでもウォーキングできる「いつでも
ウォーク」の2タイプありますが、2023年度
は、「イベントウォーク」を26回、いつでもウ
ォークを30カ所で開催し、合計で1万人を超え
る方々に参加をいただきました。

この実施に当たっては、参加特典やコースづ
くりについて、地域の方々の協力をいただい
ていますが、小さな町でも開催できる強みがあり、
実施を望む声も多く寄せられています。選定に
あたっては、「誘客につながる魅力」をポイン
トにしていますので、関心のある方は是非お
声がけ下さい。



3. 事例研究

(1) キラリと光る観光地への挑戦

温泉街の新しい将来像 弟子屈町川湯温泉 ～湯の川がつむぐカルデラの森の温泉街を目指して～

弟子屈町観光商工課 課長

秋山 一夫

街制作室株式会社 取締役

渋谷 正明

北海道の道東エリアに位置する弟子屈町、町の中心部から北へ進むと、観光名所として全国的に知られる摩周湖外輪山を東に見ながら日本最大規模のカルデラ地帯に入ります。

そのカルデラ地帯の中に川湯温泉街はあり、かつて年間の宿泊者数が50万人を超えていた道東を代表する温泉街でした。全盛期には温泉街には多くの宿泊施設が軒を並べ、温泉街に多数の飲食店がある北海道内では珍しい温泉街でした。

川湯温泉街の現在

川湯温泉街では今日も廃墟となった宿泊施設を解体する重機の音が響きます。

川湯温泉の宿泊者数は1995年をピークに減り始め、ここ数年は6万人前後で推移し、温泉街では廃墟となった宿泊施設が目立ちます。

その川湯温泉街に現在、再生の転機が訪れようとしています。転機のスタートは2015年に環境省による国立公園満喫プロジェクトに選定されたことに始まり、地域主体の運営協議会による温泉街の美化・整備が行われ、環境省・弟子屈町による廃墟宿泊施設の買収、除却工事が始まりました。

2023年には弟子屈町主導による将来計画「阿寒摩周国立公園弟子屈町川湯温泉街まちづくりマスタープラン」(以下マスタープラン)を策定、そして星野リゾート「界テシカガ」の進出が決

定されました。

川湯温泉は強酸性の泉質を持つ日本でも稀な特徴的なお湯です。かつては道東の湯治客が集まり、全国的な温泉街の近代化・大型化のブームとともに拡大化しましたが、その後の旅行形態の変化・バブル崩壊とともに宿泊者数は減少を続けてきました。

まちづくりマスタープラン

マスタープランは発注者である弟子屈町が主導し、環境省阿寒摩周国立公園管理事務所による支援、地域の運営協議会のアドバイスなどをもとに民間側マスタープラン策定チームが実作業を行い策定されました。

マスタープランの策定にあたり、川湯温泉街の地理的・自然的特徴として「カルデラを含む原生的な自然風景が残される阿寒摩周国立公園内に位置する」という特徴、「硫黄山で温められた水が地下を通り川湯温泉街で自噴、そして屈斜路湖にそそぎ込む水の流れ」とその結果、地球のエネルギー活動が比較的狭い範囲で体感できる事が挙げられます。

温泉街の特徴としては「比較的コンパクトなエリアの温泉街」で「温泉街を流れる川が全て温泉である」街区的特徴、「飲食店が多く立地」し、その結果「泊食分離が比較的なされている」事などの運営的特徴があり、これらの特徴を最大限に活かすことが温泉街再生へ向けて重要で

あると認識しました。

コンセプト

「湯の川が紡ぐカルデラの森の温泉街」

マスタープランは上記の特徴を最大限に活かす事で「川湯温泉街らしさ・特徴」を再発見・再評価する事からはじまりました。

国立公園制定以前から存在する温泉街ではあるものの、阿寒摩周国立公園に立地する事、世界有数のカルデラ地帯に立地する事、大地のエネルギー活動を間近で感じられる事を大きな特徴と捉え、「自然公園と温泉街」を両立させ、自然公園の中にある新しい温泉街像を探ることから始まりました。

また、温泉街を流れる温泉川は、かつては建物に背を向けられていた存在でしたが、地域が主体となった美化やライトアップに取り組み出した結果、地域の資源として認識されるようになりました。それらの温泉川を街の動線の主軸とし、温泉川沿いを散策し、温泉川をファサー

ドとした適度な賑わいを創り出し、それらを繋いでいくことで温泉街全体を歩行者主体のウォーカブルなエリアに変貌させることを目的として、「湯の川が紡ぐカルデラの森の温泉街」をマスタープランのコンセプトとし、世界のどこにも無い国立公園内の温泉街として創造します。

「3つのテーマ」

マスタープランのコンセプトに付随するテーマは上記の自然的・地形的特徴を最大限に活かす「川湯温泉の特徴を際立たせる」こと、そして持続可能な温泉街を目指すことであります。具体的にはかつての年間宿泊者数50万人を目指すのではなく、新しい川湯温泉街らしい適度な建物密度＝森の温泉街として「適切なスケールのまちづくり」とし、心地良い森の中のスケール感を目指し、それによりエリア価値を高め持続可能性を高めることであります。そして並行して温泉以外の「訪れる目的を増やす」コンテ



図表：川湯温泉街イメージパース

ンツを強化することであります。

「温泉街再生への核事業」

その再生への具体的な整備事業として、川湯温泉街を表現する象徴的な空間としてカルデラの森の中で複数の温泉川が混じり合い、その温泉川に浸かる特徴的な体験を提供する「川湯広場」。

温泉川沿いを川湯温泉街らしい風景の中で散策し、適度に配置された賑わい施設でそれぞれの時間を過ごす「川湯テラス」。

既存の飲食店街と連携し、夜の川湯らしさを新たに強化する小規模飲食店舗の集合体である「川湯横丁」。

これら3つを核事業とし、これらを歩行者優先動線で繋ぐことで散策しながら温泉街を楽しむウォークアブルな温泉街を目指すものであります。

一方で上記の核事業と並行して隣接する環境省の園地ではキャンプ場やアウトドアショップ

の整備構想を進め、ホテル宿泊以外にも多様な滞在が出来る温泉宿泊地も目指します。

それは今後開通が予定されている釧路から屈斜路外輪山を経由し羅臼町までを結ぶ約350kmのロングトレイルコースのトレイルタウンとしても川湯温泉街が機能することを目指すものであります。

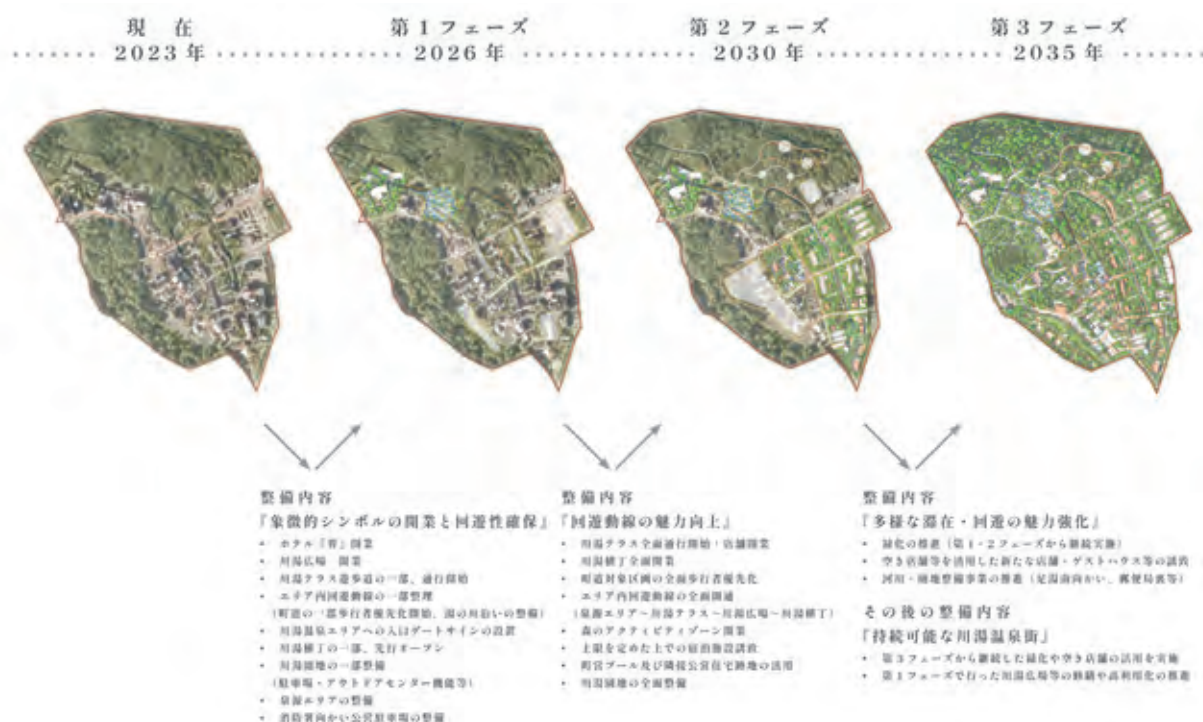
カルデラの中の温泉街らしい景観

川湯温泉街は国立公園内の集団施設地区として位置づけられ、建物の高さが本来の国立公園内の基準より緩和され25mまで建設可能となっており、それが樹木の高さを超え、硫黄山やカルデラの外輪山への眺望を阻害する要因となっております。今後、マスタープランに沿った景観を実現する為、景観規制の見直し・強化を専門家によるデザイン会議、地域住民によるワーキンググループとして定期的に開催されております。

またそれは、建物規制のみならず、眺望対象



図表：川湯テラスイメージパース



図表：マスタープラン推進のフェーズ

物の見え方、ウォーカブルな道路空間のあり方、看板・店舗ファサード、川湯の特徴的な泉質をより多くの方に伝える方法などのローカルルールなどを含めた検討を行っており、地域住民が主体となり自分たちの街の未来を考える機会になっております。

マスタープランの推進に向けて

マスタープランを未来への道標としてまちづくりは推進のフェーズに移りました。

今後は川湯にしかないオリジナルの「観光まちづくり」をいかに地域住民と協力しながら推進できるか、その推進により地域住民が幸せを感じられるまちづくりを推進できるかに重き置きながら持続可能な温泉街へ向けてスタートを切りました。

3. 事例研究

(2) ポストコロナ時代の小規模地域への期待と可能性

観光地ではない町の“観光マグネット戦略”とは

地域ビジネスプランナー＆プロデューサー
東村 有三

「みんな一緒に！」という掛け声は苦手である。「地域の事は地域の人たちで！」という建前はどこか綺麗ごとの匂いを感じてしまう。だから「ワークショップ」や「まちづくり」という依頼からは、逃げまわってきた。観光についても欲しいのは、人数ではなくて、来る人達が「落とすお金」であり、この町や街で「自己実現を目指そうとする人達」ではないかと言っている。とりわけ「観光地」として、一般に認知されていない小さな市町村や交通ターミナルから遠い地域では、よほど強力なマグネットやコンテンツを創出しない限り、支出に見合う収益は得られない。今回のコロナ禍は、従来の「ほどほど感、や「この位でいいじゃない感、を鮮やかに吹き飛ばしてしまった。そんな中で「小さいけれど、ある人達には強力なマグネット、になっている施設を訪れる機会をいただいた。

①日本最北の温泉湯だから出来ること／ 豊富温泉：

予約のとれない川島旅館の理由。

札幌から旭川までJRで1時間20分、さらに国道40号をひたすら北上し3時間半200km余り、年間平均気温7℃、日本最北の温泉郷「豊富温泉」は、市街地から車で10分の平地に唐突に現れる。豊富町で知っていたのは、とあるコンビニが一手に扱う町名が付いた牛乳。面積の



1/3が牧場と畑、1/2が山林と原野の町である。ただこの町の「ワザワザ」は、大正時代石油の試掘で噴出した全国でも類をみないアトピー性皮膚炎と乾癬に効果がある泉質の温泉。この泉



質を目当てに全国から13万人（令和元年）が訪れ、湯治をきっかけに若い移住者も増え、ふれあいセンターを中心に湯治客の相談にのったり、温泉もりあげ隊を結成したり、様々な活動を積極的にこなしている。宿泊施設は、長期滞在者用やシェアハウスも含めて8軒、ただし土産品や食堂などの賑わい施設は無く、湯治や湯あみに徹した静かな温泉街になっている。

その中で季節によっては、ほとんど予約が取れない宿がある。地区最古参、昭和2年創業の川島旅館である。現在、宿を切り盛りしているのは、札幌の料亭等で料理修行を重ねた三代目と、環境計画や公園計画を担っていたコンサル



の香りを感じるラウンジや部屋は、決して広くはないが清々しい空気に包まれ、日頃の疲れを癒してくれる。さらに感動したのは「夕食」、手を替え、品を替えの従来型旅館料理や形に走るレストランのコース料理を見事に廃し、ひと皿、ひと碗を、素材と料理法にふさわしい絶妙の温度で提供してくる。メインに設えられたバターが効いたアヒージョは、我アヒージョ史上最高の味。こうした一見普通のメニューを細心の味で提供してくれる腕は、さすが老舗料亭やシェフ達に学んだ料理人育ちの亭主ならではの。さらに亭主の手を離れた朝食も旅館メイドの4種のフレーバーバターを楽しめるメニュー、思わず帰り土産に何種か購入した美味しさ。あえてオーベルジュとは名乗らないが、そのクオリティーは「ここだけのオンリーワン」、価格も10,000円、15,000円、20,000円（シングル／季節によって変る）、地域の旅館にしては高い設定にもかかわらず、それを越えたクオリティー



会社出身の夫人という、ご夫婦。お二人は開業90周年を迎えた2016年に全15室への建替を決定、従来のアトピー湯治客に加えて、温泉好きのお客様や静かな時間を望む方々にも客層を拡げていったのである。余計な飾りを廃した、木



故予約が取れないというのもうなずける。加えてこのお二人は、自家製フレーバーバターをはじめ、プリン、また彼らが見つけた各地域の大手流通には乗らない『美味しい逸品、なども、店頭やネット、また時には札幌等のデパ地下コーナー催事にも出店、単なる広告宣伝を超えたリアルプロモーションも行っている。距離を超えるマグネットは、新しい時代の新しい発想と具体的な行動の中に生まれていることを実感させられた。

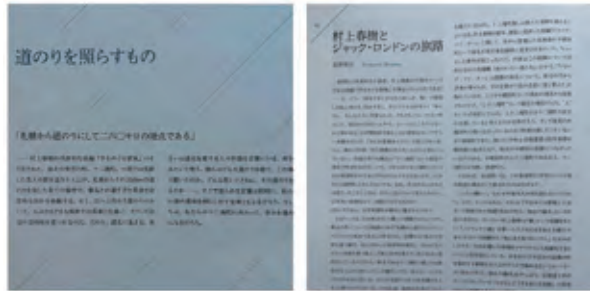
②解る人の1週間20万円催事や、あえて文字満載のHPやパンフレット／
Uターンの確信犯がいる美深町観光協会

毎年11月に「終り火」という焚き火を囲んで、お酒と夜長を楽しむイベントをやっているという。集合時間も解散時間もない、ただ決められた日に美深の山奥のほとんど周りに物がな



い白樺林の中で、焚き火を囲んで木を削ったクラフトとお酒を飲むだけのイベント。一日10人限定、2日連続なので合計20人、募集を出した日で埋まってしまうという。6割が道外の人、20代後半から40、50代の人为中心で、年配者も来るという。11月という季節は、観光シーズンではないから、地域の生活感がリアルに感じられ、それ自体がアウトドアの本質がある。季節の暮らしを見てもらうことによって、「この地域の道北らしさを感じてもらおう」という意図があるらしい。美深を含む道北は普通の観光地ではないから、ターゲットは富裕層にいているという。1泊5万円がベース、1週間の滞在で1人20万円のイメージ。イベント参加も3万円がベース。富裕層の人たちは「今まで、自身がやったことのない体験に対して対価を払うのです」と、この確信犯は言い切ってしまう。

さらに彼は、「BASIS」という、今どき文字で埋めつくされたA4、30ページのPR誌？を年に数回出している。寄稿者は、この町や近隣





町の移住者はもちろん、女優兼作家、有名スキースクールの主宰者たち、Northern Modeと題された号では、元「東京カレンダー」の編集長で2019年6月より美深町紋穂内地区に3室だけの「青い星通信社」というホテルを開業した星野智之さんが「村上春樹とジャック・ロンドンの旅路」を寄稿している。考えてみれば、多くの人を集客する観光装置を全く持っていない美深町。あるのは、荒涼である意味豊穡な自然と季節だけ、産業も限られ人口は減っていく。そんな中で、この町の観光協会は「何を成すべき、なのか？」で彼が得た結論は「この環境を面白がる真の文化びとや富裕層の人たち」に的をあてよう、そして「この環境を季節ごと好きになってもらう！そこから生まれる何かを信じよう！」

観光協会の彼にすすめられた元農産物貯蔵庫を再活用した本格的醸造装置が並んでいる日本最北のブルワリーで昼食をいただきながら、美深町の現状と将来を的確に見据えた真っ当なマ

ーケティング戦略とクレーバーな装いの裏に秘めた彼のこの町への熱い想いを感じていた。「町はたった一人の知恵で展開する、任せてくれる人と数少ないけれど熱い賛同者さえいれば…」そんな想いがこみ上げてきた。

③町長を口説いたのは隣町から嫁いできた若き運営者／ 観光客より町民のための「道の駅」

「道の駅はどうして何所も同じに見えるのだろうか？」「観光客が通る道ではないのに、なぜターゲットを観光客にするのだろうか？」考えれば素朴だけど真っ当すぎる疑問が若い彼女を突き動かしたという。帯広から阿寒や北見に抜けていく国道241号線、故郷のJA職員だった彼女は士幌で3代目の農業後継者だったパートナーに嫁ぎ、自分たちの新しい未来のために、同じ地域の女性たちのために一気に走り出したと云う。毎日のように役場担当職員のもとへ通い、自分たちが作った案を時には町長にまで押しかけプレゼンを重ねたという。曰く「この場所は観光客目当てではなく地元の人たちの『創造の場、』『生きがいの場、』『交流の場、』そしてそ





れに共感する観光客が立ち寄ってくれればいい！！」彼女はその為に「株式会社 atLOCAL」を立上げ、覚悟を示したのである。結果その会社は「食堂&カフェ」と「テイクアウトコーナー」を受託、さらにJAが契約した販売コーナーの運営委託も受け、実質全ての接客スペースの運営を担うことになったのである。

委託が決まってからが本場、基本設計も入った「にじいろ食堂」では、伝を頼りに札幌のイタリアンシェフにレシピやメニュー開発や料理監修などを頼み、ハンバーグをOEMで大量生産可能な工場を探したり、土幌町のジャガイモに拘っ



た「ジャガイモ大福」などを創りあげたり、まさに八面六臂の行動力で、オープン3年で年間40万人が来る「道の駅」に育てあげたのである。ちなみにお土産で買ってきた3種の大福は「だいふく」の概念を超え、まるで老舗和菓子屋の様なきめ細かい餡が舌に遊んだ。北海道農業と酪農を牽引した士幌農協出身の太田寛一氏の名前をつけた「Café 寛一」で美味しい珈琲をいただきながら「もうすぐもう一人産まれてくるのです！」とうれしそうに伝えてくれた彼女の笑顔に、脈々と継承されていく揺るがない基幹産業を持つ十勝の底力を感じさせられた。(追伸、取材後、彼女達に任せようと決断した今年小林康雄町長が1月27日に死去、また、ついに同年2月5日堀田悠希さんは第二子の男の子を出産したというニュースが飛び込んできた。合掌とおめでとうが重なった感慨深い取材となった。)

④「遠い・高い・長い」レストラン／ 25年前の結論・マッカリーナが伝えたこと

観光地ではない、もしくは観光動線から外れた小規模自治体の「観光開発」はどこか虚しい。唯一無二の景観施設がない限り事業は成立しない。しかも自然景観は見飽きてしまうと、装置

設立目的 ——— 料理人たちの道場 (含 交流の場)

- ① 全国の料理人達の研鑽、研修の場
- ② 調理師学校生徒たちの合宿教室の場
- ③ ギャルソン・ソムリエ等のトレーニングセンター
(各ホテル等との連動)
- ④ 料理人たちの食材等の情報拠点
- ⑤ 外国人料理人たちとの交流施設
- ⑥ 料理ジャーナリストたちの情報拠点
- ⑦ 全国の料理人達の保養の場

北海道食材の料理研究所 (生産者と料理人との研修交流の場)

- ① 村民と全国の料理人たちとの交流
- ② 村の農産物の活用、付加価値化の実験室
- ③ 全道農産物の付加価値化の実験室
- ④ 農産資源の新たな活用のモデルケース

究極のレストラン

- ① 外国との交流ハウス
- ② 真狩村のゲストハウス
- ③ 食いしん坊たちの北海道のオーベルジュ



には2種（建設とリニューアル）の資金に加えて運営費が半端ない。手っ取り早くご当地グルメに走っても、そのクオリティーから「ワザワザ」は望むべくもなく「通りかかったツイデ」にしか訴求できない。実をいうと北海道が掲げる「食と観光」は、思ったよりは難しいのである。今年で満25年を迎える「マッカリーナ」もレストランとしてよりも「料理人たちの道場」「真狩産食材の研究所」として設立されている。（上記設立企画書）もちろん机上の研究所ではなく「仕上がった料理を一秒でも早くテーブルに出すために厨房とホールのオペレーションの追求」



「ゲストの食べる速度に合わせた料理のチームプレイの追求」等のために「口うるさいゲスト」が必要だったのである。いわば「シェフたちのdojo」が主たる目的＝「料理人のレベルアップの場」だからマッカリーナには、ロワゾーが、レジス・マルコンが、シェルブラスが、志摩の高橋料理長等が訪れ、料理人相手の講習会が引切りなしに開催されていたのである。まさに企画書にあるシェフ道場、そのことが食通たちの噂になり、「ワザワザ遠くからマッカリーナを目的にしてくるレストラン」になり、客単価1万円×1万人＝1億円の目標がいち早く実現したのである。25年前の小さな村が一人の他所者料理人と仕掛けた「レストランプロジェクト」その挑戦が食の業界の人達の「聖地」となり、「全国のメディアと食通たち」を呼び込み、その関連者が移住したり、独立して、プロジェクトを増幅させていったのである。マッカリーナの挑戦は「観光地ではなく、小規模自治体の普遍のモデルケースとして輝き続けている。

⑤まとめ

かつてマーケティング用語に「ディスティネーション」か「マグネット」という分類があっ

た。`デイスティネーション、は「そこに行けば何か欲しいモノ」が見つかるという装置のあり方であり、現在では主としてGMSやSCの事業計画や大都市中心街での出店計画等の商圈設定などに使用される概念である。一方「マグネット」とは、「ワザワザその店を目指して遠くからでも行く」という専門店に使用される概念、しかしネットで情報が飛びかり自由にレアな商品を注文できる現在では専門店としての総合化が起こり、マグネットな展開は難しくなっていると言われている。しかし今、僕たちが考えなくてはいけないのは、観光目的地でも動線上でもない小規模自治体の「収入確保であり雇用創出であり、生きがい確保」を念頭に置いた事業創出とそのためのファン確保のはずである。

今回取材させていただいたケースでいえば、豊富町の川島旅館も美深町観光協会の発想法も、`高品質・高価格、のワザワザマグネットと、その発信によるメソッドであり、川島旅館の方は形成されたブランド力をベースにした高品質商品のネット販売展開につなげ、美深町観光協会の取り組みは、富裕層ファンによる二拠点居住や小さな投資へつなげようとしているように見える。マッカリーナが提示したモデルを時代と地域にあわせて進化し、深化させていったプロジェクトだと云うこともできる。

一方、士幌道の駅の取り組みは、接客や商品開発を通して、農村女性たちの`生きがい、や`地場産品を使用した高収益商品の創出、に力点を置いているように見える。

共に故郷に足場を固め、浮ついたマーケティングに振りまわされない視点と姿力は、次の地域を創り出すブースターになっていくはずである。久しぶりに有意義な取材をさせていただいたことを心からそう思っている。

3. 事例研究

(2) ポストコロナ時代の小規模地域への期待と可能性

大型観光地ではない地域の宿泊施設の有様

地域ビジネスプランナー&プロデューサー

東村 有三

「くうねるあそぶ」平成が始まった頃、こんな言葉が一世を風靡した事がある。「お元気ですかあ！」と井上陽水が画面から語りかける新車発表CM、キャッチフレーズの作者は時代の空気を数々つくり出してきた糸井重里。そんな彼が元ネタにしたと思える言葉が古くから旅行業界にある、曰く「アゴ・アシ・マクラ」アゴ＝顎、旅行での食事場所、アシ＝足や脚は目的地までの交通機関&現地での二次交通の選択、マクラ＝枕は言葉どおりの決手の宿泊場所。その時々市場を活性化する軽いキーワードが飛びかう業界で、結局、利益を産む元は「この三つにつきる！」と長年の専門家は言い切っている。この30年、来道の足としてはAirが当たり前になり、レンタカーが二次交通のメインとなりつつある。しかし宿泊施設の大胆な変化は投資額の大きさもあって、なかなか進まないのが現状である。そんな中であって今年の研究会では、大型観光地ではない地域の宿泊施設を訪問する機会を得た。そんな施設が提起する現在と有様と今後の課題を整理した。

①唯一無二の大型ログホテルLARCH（ラーチ）／南富良野町かなやま湖畔

ホテル名になっているLARCH（ラーチ）とは、カラマツ（材）の名称である。ダム湖である金山湖畔のカラマツ林に囲まれた丘に、道産カラマツでログを組んだこのホテルの存在は、



開業当初から気になっていた。平成6年（1994）オープンというから来年で30周年、近くまで来ていたり、通り過ぎていたのに実際に中に入ったのは今回が初めて、ログ特有の温かく清しい空気感と日々の丁寧な保守による雰囲気は唯一無二の存在感である。ツイン6室トリプル3室の宿泊棟に50席のレストラン、30席のラウンジの構成、加えてコテージ5人用6棟、8人用3棟（一部ペット可）が敷地内に併設され、トータル9室9棟（最大18組90名収容）の展開は圧巻である。更に周辺にはオートキャンプ場やキャンプ場の他に、主として工事関係者等が調法している浴場を持つ保養センターも有り、金山湖周辺は、南富良野町の一大滞在ゾーンになっている。



南富良野町は、ニセコと並ぶスキーリゾート地であり、北海道を代表する観光目的地でもある。北の国からの富良野、と山間に突然出現するタワー等が建ち並ぶトマム、に挟まれた、人口2,700人の小さな町である。しかしこの小さな町は平成元年（1989年）金山湖が国体カヌー会場になったのをキッカに全国的なカヌーのメッカとなり、空知川のラフティングと相まって夏のアクティビティの基地としての「知る人ぞ知る、特別なポジションを獲得したのだ」という。加えて空知川や金山湖に生息する釣り人憧れの「イトウ」に対する全国的にめずらしい町独自の「イトウ保護管理条例」の制定等により注目を集め、二大リゾート地の間にあるという利便性と相まってアウトドアガイドが南富良野町に集積する現象につながり、人口比率では、

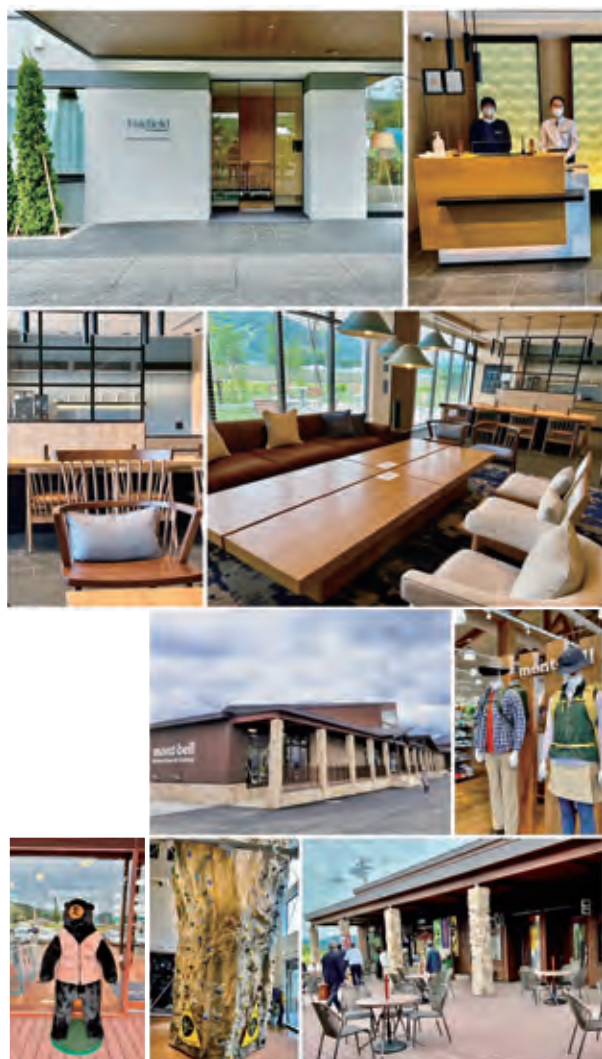
日本一アウトドアガイドの多い町として、その筋や愛好家の間では有名な町となっているらしい。そうした彼らの支えが、このホテルの存在であり、カヌーやラフティング、溪流釣り愛好家たちはもちろん、キャンパーたちのシボルの位置付けにもなっている。

しかし、より強力なマグネット装置として機能するには、スペシャリティ的な料理メニューの創造や料理人たち自らの強力な発信による業界評価の獲得が顧客層を大きく拡張新たなファン層拡大につながっていく筈と考える。現在でもホテル仕込みのクオリティの高いメニュー展開になっているが、このホテルならではの「客を呼ぶスペシャルメニューの創出、が必至の課題かもしれない。

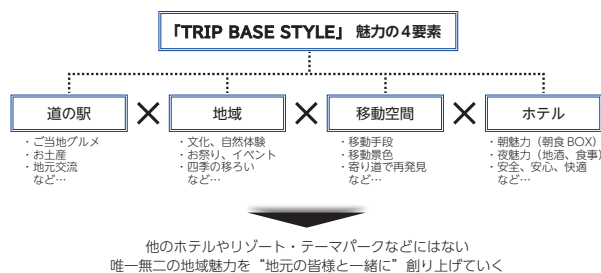
②世界のマリオットがなぜ「南富良野町、へ？／南富良野「道の駅」隣接地

かのマリオットホテルが昨年2020年6月に南富良野町にオープンした。場所は登山用品やアウトドア用品ブランドmont-bellを誘致して話題になった新装道の駅エリア、国道38号線を挟んだ向かい側である。全77室21㎡のツインベットの宿泊特化型。「フェアフィールド・イン・マリオット」の名称で、20年10月から22年3月まで全国6府県15か所で展開されてきたマリオットインターナショナルと積水ハウスが手を組んだ地方創生事業、「道の駅」プロジェクトのセカンドステージ。北海道では「長沼マオイ」





「恵庭」に続く3か所目となるらしい。入口扉を開けシンプルなチェックインカウンターを抜けると外が見える広めのパブリックラウンジ。宿泊客ならセルフオペレーションのコーヒーを呑んだり、宿泊者同志で情報交換をしたりと、思い思いの時間を過ごすことができる。食事は隣接する道の駅のフードコートやレストラン、もちろん町の食事店で食べるのもよし、テイクアウトで自室で食べるのもよし。一泊素泊まり14,000円という値段設定は、ホテルや旅館の集積地では決して高価ではないが、地域の町にとっては、かなり強気の設定。そのあたりをホテル担当者に尋ねると狙いは世界に1億6,500万人いるマリオットの会員がベースと自信有り気。目立ったオープン告知についても「まずは会員の方々への告知を先行したい」となるほど



の答え。さはさりながら、道の駅新築に伴ってmont-bellやこのマリオットプロジェクトに目をつけここまで走ってきた町担当者の慧眼とクレバーな思いに「乾杯、新しい時代へ向けて「動いている町は従来の「古くさい町づくりの常識、に縛られずに動いているなあ！！」なんて認識を新たにした。

③家族経営のオーベルジュ、丘の上のハートンツリー／鶴居村雪裡（セツリ）

釧路駅から湿原の両端を横切って約1時間弱、弟子屈に向かう道道53号線を見下す小高い丘の上に、目指すオーベルジュ「ハートンツリー」は、童話の世界のように現れた。赤い屋根白い壁のレストラン棟やBBQハウス、宿泊用のゲストハウスやコテージが程よい間隔で建ち、チーズ工房の隣には、〃ヤギたちの家、が並び黒い模様の山羊君が親しげに寄ってきて迎えてくれる。阿寒生まれで関西の名門料理学校で料理を学んだオーナーシェフと、関西出身のご主人が出逢い、この場所に3.8haの土地を取得して1999年（平成11年）にオープンしたのがハートンツリーの始まり。その後2013年（平成25年）には、ハーブ工房チーズ工房を整備すると共に農畜産用大型プレハブ倉庫を活用し、加工施設や体験教室に加え、ゲストハウスとして整備、名実とも農業に根ざしたオーベルジュとして現在の姿になったのだという。その結果SNSなどで広く紹介され、アジア方面からのインバウンド利用者の増加に繋がったという。また、今年の7月～9月に運行される道内用遊列



車〃北海道クルーズトレイン、(東急・JR北海道共同列車)に、イタリア修行を重ねハートンツリーにシェフとして戻ってきた息子さんの服部大地シェフが起用されるというニュースが飛び込んできた。ある意味、食のトレンドや旅の流行に振りまわされることを絶妙に避けながら〃自分たちの信じる食と農の世界、を創り上げてきた家族経営だからこそオーベルジュの有様と歴史。ちなみにこのオーベルジュが建つ丘の住所〃雪裡、とは〃雪の中、という意味の他に〃セッチリ、と読めば〃巣鳥の多い場所、という意味もあるらしい。来る途中の畑で見かけた、エサを優雅に啄んでいるタンチョウたちの

姿を思いだしている。(以下のPhotは北海道クルーズトレインの新聞記事と途中で出逢った鶴たち他)





④開業100年を迎える糠平館観光ホテル／ 糠平温泉集団施設地区

今回お世話になった糠平館観光ホテルは大正14年（1925年）創業というから、来年2024年には100年目を迎える糠平温泉地区屈指の老舗旅館である。増改築を繰り返し現在は和室66室、洋室15室、和洋室7室の計88室に170畳もの大広間を有する等、昔ながらの大型旅館の形態を留めておりある意味懐かしさすら感じる旅館である。筆者が宿泊したのは昨年6月の平日、朝食会場では我々の他は数組、いずれも旅行者というより上士幌の高齢者グループの一泊温泉会合といった風情、かつてあえて層雲峡の賑わいを避けて泊まった渋い雰囲気は、そのまま「時代」を感じる様子となっていた。絶品だったのは糠平川のせせらぎをBGMにして入る混浴露天風呂。朝・夕といただけたが両方とも一人占



め。なんとも贅沢なひとときをいただけた。もうひとつのサプライズは朝の遊歩道散歩で行きついた国鉄士幌線の糠平川橋梁に出逢えたことと、更に熊さんの出現に怯えながら歩いて行った先の向こう岸に憧れの「タウシュベツ川橋梁」を望めたこと。宿サイドでは遊歩道の案内はあるものの、糠平川橋梁には歩いて行けること、更にタウシュベツ川橋梁を望めるポイントがあることの表示は全くなかったのが残念な気がしたのは事実である。

⑤アフターコロナ禍での地域宿泊業の食提供の考え方

昔々とあるコンビニ代表者から「昔たくさん



あった駅前旅館がどんどん減ってくる理由、について話をうかがったことがある。「何故減っていくのか」というと、食事を出すのが年令と共に苦痛になっていくんだヨ、寝具の上げ下げや掃除は自分でもできるし、いざとなれば業者もいる、でも、夜は町場で食べてもらうことはできても、朝食の支度が辛くなるらしいんだ！だとしたら僕たちが届けるといのはビジネスになるのかなあとと思ってさ、どうせ品物を補充するトラックはアチコチ走っているしさ！！」

今回の「ポストコロナ時代の北海道観光研究会」の現地視察において、僕は地域の宿泊業の

今後の有様、それも食提供の在り方に関心を集中させてお話を聴いていた。丸3年間のコロナ禍で大きな痛手を受けたのは、観光業界と外食産業業界である。とりわけ地方に取っては宿泊業、都市にあっては外食業の悲鳴が深刻だった。しかし都市では、多くの飲食店がUber Eats等に代表されるフードデリバリーに活路を見出し調理法やメニューの追求が進んだ」厨房の存在が食提供の場を拡げる小さなファクトリーにもなったのである。

この変化を前提に地域宿泊業の課題と今後の展開を考えてみた。

一番刺激されたのは、南富良野町に進出した世界のマリオットの食提供を切り捨ててしまう考え方「ああこれが地方都市でも成立するんだあ！！」

これと対症的だったのは糠平温泉の旅館における昔ながらの食提供の有り様。「旅館では多品目で豪華なメニューを提供する、という固定概念が現在も連綿と続いている姿にある意味感動すら覚えてしまった。また料理人や厨房の在り方は違えど、ログホテルLARCHでも従来の都市ホテルメンダイ（メインダイニング）の考え方が残り、「経営的な負担になっているのではないか、なんてあらぬ心配をしてしまった。朝夕食のメニューによる集客アピールはもちろん、ランチメニューによる立ち寄り客のアップ、また厨房という「生産工房の新しい活用等、への挑戦が望まれていると考えられる。このホテルと対症的だったのは家族経営に徹した「ハートンツリーの生き方、観光産業や外食産業と一線を画した「手作り工房的展開、は、私たちが忘れていた地域の観光や食提供に一石を投じる挑戦になっていた。

どうやらポストコロナの地域観光は「食提供の進化と深化から、なんて思ってしまった。

3. 事例研究

(2) ポストコロナ時代の小規模地域への期待と可能性

アフターコロナのツーリズムの一つの形 ～ワーケーションを考える

株式会社まちづくり観光デザインセンター 代表
かとう けいこ

地方と都会を“受け皿と顧客”という構造で考えるよりは、地方の人と都会の人をどう繋げていくべきか。どう刺激し合うようにするか等、人々の交わりを重視すべきだと私は考えている。国内においてはコロナを契機として首都圏をはじめとした人口集積地の一極集中から自主的に抜け出そうという人が増えた。美しく自然豊かな環境でゆっくりとした時間を過ごしながら、仕事や人生で本質的に大切なことに向き合っていくライフスタイルへシフトすること。「場所」による利便性や情報の格差が縮まるなかで、心地よく、自分のパフォーマンスを最大に活かせる場所を選んで自由に働くという価値観が顕著になっている。2020年度から現在まで、支笏洞爺国立公園内の登別市を拠点として、1年目はワーケーションの可能性、2年目は企業側のニーズ把握、3、4年目は「地域DX人材育成オフサイト研修」プログラムを1年に4回、4泊5日で定期開催し、登別市や西胆振地区が抱える地域課題を都市部の専門家や企業と共に地元の経営者や教育者、行政がチームで取り組む新たな試みに挑戦する事例についても、プロ

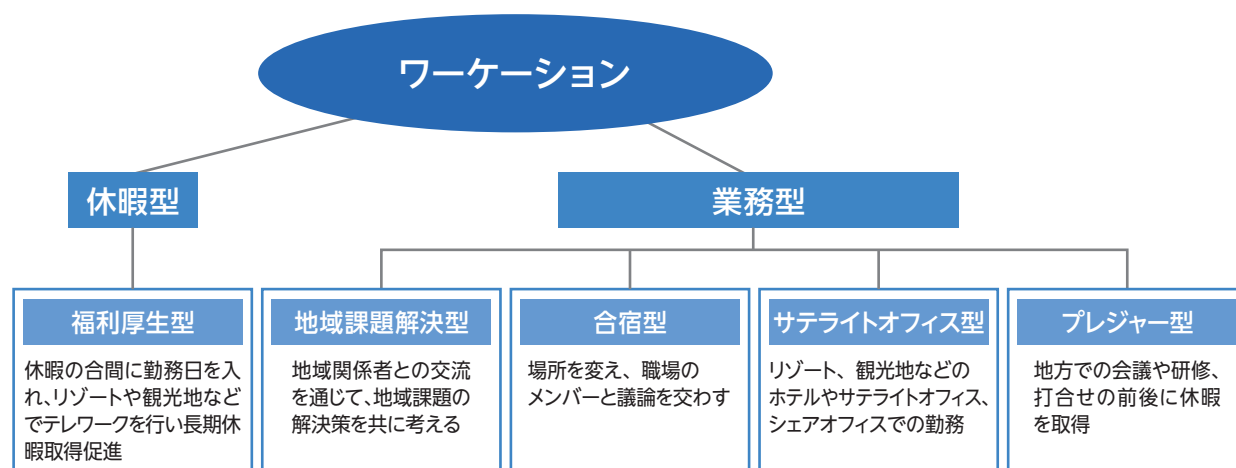
ジェクトマネージャーの1人として、報告したい。

ワーケーションは、2000年ごろに欧米で始まったスタイルとされている。1980年代、ロバート・ローゼン博士が提唱した「従業員の健康を維持することが高収益な組織をつくる」という「ヘルシーカンパニー」の概念が米国内で浸透し、ワーケーションも受け入れられた。夏休みなどに数週間の長期休暇をとることが当たり前の国でも、家族と一緒に過ごす時間を確保しつつ仕事は途切れさせない。欧米には、様々な場所を移動しながら働く「ノマドワーカー」も増えており、場所の制約を受けにくいIT関連の職種などを中心に、バリ島のようなリゾート地でのワーケーションが人気となり、拡大した。

観光庁のウェブサイト「『新たな旅のスタイル』ワーケーション&ブレイジャー」では、「ワーケーション」を、——テレワーク等を活用し、リゾート地や温泉地、国立公園等、普段の職場とは異なる場所で余暇を楽しみつつ仕事を行うこと。休暇主体と仕事主体の2つのパターンがあると述べている。ここで注目すべきは、リゾ

ワーケーションとは

ワーケーション (Workation) とは、英語の Work (仕事) と Vacation (休暇) の2つの英単語を組み合わせてできた造語であり、旅先で余暇も過ごしつつ、仕事に必要な物を持ってきてテレワーク・リモートワークをすることである。現在のコロナ禍においては、非接触・非対面の働き方が求められる新たな時代に突入している最中である。



<https://www.jtbbwt.com/business/service/solution/benefit/workation/>

ート地など休暇を楽しむために移動した先で仕事もするという点である。休みを自宅で過ごす合間に家や近くのコワーキングスペース行う働き方は含まれないことを意味している。

日本テレワーク協会はワークেশョンの定義を「休暇」だけでなく、「チーム力や創造力を高める働き方」と述べている。オフィスではない場所で仕事をするのがどうしても休暇のようになってしまう。しかし、リラックスできるような場所で働くことで従業員が心に余裕をもって仕事をするのが出来、結果生産性が高くなり、仕事も楽しくなる効果がある。

まとめると、ワークেশョンは、単に「休暇中に仕事をする」ことではない。コロナ禍で混乱する企業、地域、個人、それぞれにメリットをもたらす、新しい滞在型スタイルであり、アフターコロナ時代の新しい「働き方&休み方」といえるだろう。

◆受け入れ地域にとってのワークেশョン

ワークেশョン受け入れに積極的な自治体・エリアは「地域活性化」のきっかけになると期待しているケースがほとんどである。一口に地域活性化と言っても、その中身はさまざまである。交流人口を増やすことによる域内消費の増加なのか、若い世代の移住定住者を増やしたい

のか、あるいは企業主体のワークেশョンを誘致することで地域企業との交流も考えられ、その幅は広い。

ワークেশョンは地域活性化の有効な「手段」であるが、それ自体が「目的」ではない。ワークেশョンを誘致することにより、地域にとってどんな効果がもたらせるのかを具体化し、明確にすることが地域全体で取り組む上で重要になる。過渡期にある現在は、地域は「わがマチにきてほしい」と考えるし、個人は「移動費用は誰が負担するか」が気になる。そして企業も「コストはどうか」「どのような制度が必要か」がワークেশョンを本格導入するにあたり、気にしている。

私が2020年から釧路市、弟子屈町、登別市でマーケット側（札幌圏、首都圏、関西圏）の企業と付き合い中で見えてきた個人（社員）・企業・地域側のメリットについて表にまとめてみた。

ワークেশョンのステークホルダーには、上の表にある「行政・地域」「企業」「従業員・働き手」に加えて「関連事業者」が含まれる。この4者が期待すること、熱量は違っている。

「行政・地域」の熱量は高い。ワークেশョン推進を、交流人口や関係人口を増やし、多拠点居住から移住への導線を作りたいという思い。また、コロナで冷え込んだ地域の観光事業

個人（社員）のメリット	企業側のメリット	受け入れ地域のメリット
リフレッシュ	社員のワークライフバランス向上	繁忙期の平準化（雇用の安定）
家族とのふれあう時間が増加	社員の福利厚生メニューの多様化	地域資源の利活用
長期休暇、有給休暇の取得促進	社員のモチベーション・パフォーマンスがアップ	移住（二地域居住・おためし移住）の可能性
仕事のタイムマネジメント向上	多様な働き方が選べることで企業のアピール（採用で有利）	サテライトオフィスの可能性（空き店舗）
新たな知見と仲間づくり	防災・危機管理訓練の位置づけ	関係人口の拡大

者の活性化や地域住民との交流促進につなげたいと考えているからだ。

デベロッパーやICT企業など、「関連事業者」もワーケーション用の設備整備や、サテライトオフィスの設置に伴うビジネスが見込めるため熱量が高い。

一方、ワーケーション導入を検討する「企業」や、「従業員・働き手」は、まだ盛り上がりてはいない。これは、コロナ禍の影響で人流が大きく制限されていることも要因の一つである。多くの企業でワーケーションに関する制度の整備が追いついていないことも関係している。

◆各省庁の施策

- 総務省が進める「交流人口、関係人口の増大」「地域住民との交流促進」。
- 国土交通省が進める「多拠点居住→移住への導線」「空き家・空きオフィス対策」。
- 国土交通省と環境省が進める「地域観光事業者の活性化」
- 環境省は国立・国定公園でのワーケーションを推進している。

◆実現に向けて

企業側はワーケーションに取り組む前に、テレワークの推進が必須である。会社のデスク以外の場所であっても「いつもと同じ仕事ができるテレワーク」が出来ることが大前提だ。コミュニケーションはもちろん、時間・プロセス・セキュリティ管理はオフィスと同様に、物理的

に離れていてもチームで仕事できれば生産性の低下がなくなる。むしろリゾート地や自然の中で働くことで、個人のモチベーションが高まり、発想が広がりクリエイティブ面では好結果が予想される。

個人は、社内制度などの情報収集や地域が実施するモニター企画（旅費や宿泊費、サポートなどの支援がある）などの情報収集に取り組むべきである。自治体が予算を持ち動けるのは、ワーケーションが定着する前の初期段階である。個人、会社としてのコストを抑えてメリット等を実感できる好機はテスト時、スタート時と考えるべきだろう。

◆ワーケーションが普及できていない理由

観光庁が2020年12月から2021年1月に実施した調査がある。従業員対象のウェブアンケートでは、ワーケーションの認知者は79%に達しているが、実際の経験者は約4%にとどまる。ただ、認知している人の3割近くが興味や関心を持っている。業種では、テレワークと相性のいい通信業・情報サービス業・インターネット関連企業で比較的導入が進んでいる。

課題としては、企業側には、導入できる部署や業種が限られるなかで不公平感が生まれるとの懸念も根強い。日本では、仕事と休みを分ける「けじめ」が重視されてきた風土もあり、ワーケーションを「遊んでいる」と誤解する経営者や人事担当者も依然として多い。広がりという点で、どのような職種でも可能な働き方では

ないということは留意しておきたい。また、特定の場所以外で働くことになるので、情報漏洩などセキュリティ上の問題も指摘されている。

ワーケーションへの行き帰りで事故にあった場合の扱いなど、人事労務管理の問題もある。このようにワーケーション普及を阻んでいるのは、主に企業側の労務管理の問題が大きい。経営者側は、ワーケーションはリスクが大きくメリットが薄いと考えている。事故など労務上の問題が起きた場合の責任や労災認定はどうなるのか。コストは企業側と従業員のどちらが持つのか。企業側が本腰を入れるようになるには、働き方、勤怠管理制度の見直しが必要だろう。

社員側は、現地までの交通費や通信費、宿泊代などに実費負担についても規程やガイドライン等で予め定めておくべきだろう。また、上司にあたる管理者が、部下のワーケーション期間中の勤怠や業務の進捗などをマネジメントできるよう、普段からの準備やコミュニケーションが重要となる。

日本の労働者のうち、自営は1割程度で約9割が被雇用者という現実がある以上、ワーケーションの対象は「自営型」ではない。日本の働き方、休み方、さらには地域を大きく変えるには、「雇用型ワーケーション」に企業が本格的に取り組まなければ定着しないことは明らかである。

◆健康経営とワーケーション

ワーケーション参加のメリットが単に社員の「気分転換」「リフレッシュ効果」「ストレス低減」だけでは、コスト重視の企業側の姿勢は変わらないだろう。しかし、マインドフルネスや瞑想などといった心の健康へのニーズ、キャンプやアウトドアなど自然へのニーズが急速に高まっていることは明らかである。これまでの生活を見直して、自然と共生するライフスタイルへの

転換を図り、自律神経を整え免疫力を高めるなど、日頃から健康に対する意識を向上させ、メンタルヘルスへ配慮する重要性が認識されている。

企業側はワーケーションによるヘルスケアの効果が確立されれば、健康経営の一環として積極的に取り入れる可能性は高い。健康意識の高い若手や優秀な人材の採用・確保にもワーケーションへの積極的な取り組みはプラスに働くはずだ。

受け入れ側の自治体・地域としても、豊かな自然資源をヘルスケア型ワーケーションとして活用するための整備を進めることは、地元住民の理解促進にもつながるだろう。

◆ワーケーションのトレンド

富裕層の間では、環境に配慮した持続可能な旅行を選ぶ人が増えている。環境に配慮した「グリーンホテル」(アメニティを使い捨てにしない、バスローブやタオル、マットレスなどの布製品はオーガニック素材を使うなど)や、環境に優しい素材でできた「ジオドーム」のグランピングなど、自然界と密接な関係を築いている宿泊施設が新たなトレンドとなっている。また、カーボンニュートラルな取り組みを行っている航空会社を選ぶ人もいる。

コロナ禍で新たな趣味を見つけた人が多い中、旅先でウォーキングやランニング、サイクリング、ヨット、水泳、ゴルフなどといった趣味に情熱を傾けたり、観光を通じて旅先の地域社会を支援する慈善活動に関心を抱いたりする人も増えている。ワーケーション受け入れ側は、こうしたトレンドを取り入れる必要がある。

◆多様な関係者を結ぶコーディネート役

ワーケーション利用者が家族と共に長期滞在するとなると、医療機関や、託児所、スーパーなど地域の生活に関わる機関に接する機会が増

える。非日常を求めながら生活者としての現実的なニーズが強くなる。また企業主導のワーケーションを誘致する場合には、地域企業との交流などのリクエストも考えられる。

一般的な観光よりもさらに多様な地域の関係者が登場する場面も増えてくる。そうになると、地域内の観光事業者以外の多様な関係者が定期的に顔を合わせてコンセンサスをとる機会が必要になる。更に、専門に近いコーディネート役が必要になる。

◆新たな動き

登別市における、地域唯一の高等教育施設に設置されたサテライトオフィスを紹介したい。テレワークの拠点となるサテライトオフィスを、日本工学院北海道専門学校内に開設した。2022年3月にオープンした「サテライトオフィスen」は、全国的にも珍しい専門学校内に開設したサテライトオフィスである。企業と学生、地域との交流の活性化、産学官連携の推進を期待したものであり「木 (wood)」「石 (stone)」「水 (water)」「葉 (leaf)」をテーマとした4つのスペースがある。そのうちwoodはコワーキングスペースとして、その他は企業向けレンタルスペースとして活用されている。私はこの施設の企画段階から関わったこともあり、自分が所属する地域リノベーション協同組合（本部東京）のサテライトオフィスとして2022年から1スペースを契約している。仲間3人と共にこの場所でオンライン研修講師としてのスタジオ的な使い方をしたり、地域のステークホルダーとのミーティング場所、地域の方へのセミナー会場として使用している。他にも札幌の建設設計事務所、東京のIT会社などが年間契約をしている。契約したIT企業が学生たちに委託した企画や分析などの作業スペースとして使うなど、学生と企業の接点にもなりつつある。このサテライトオフィスは登別市の関係人口の増加の実現に

向けてフックになっていることは間違いない。ワーケーションが一過性ではなく、継続的に地域と関係性を持つためには、拠点が必要である。

◆ワーケーションから地域を巻き込んだ研修へ

登別市「地域DX&デザイン思考オフサイト研修」は、「地域DX事業」を実現するために必要な「デザイン思考」「ダイバーシティ」を学ぶための研修事業である。地域外企業、地域内企業、日本工学院の生徒・先生、登別市役所向けの研修として、登別市内の視察、交流、グループワーク、発表を行う4泊5日のプログラムで、2021年度から開催している。

①企業研修型ワーケーションモデルの確立により多様な人材や企業を呼び込み、DX人材の不足を解消することができる。

②日本工学院北海道専門学校を核に人材や知見の還流を進め、デジタル人材に取り組む人材を育成する。

③サテライトオフィス進出企業と日本工学院北海道専門学校の人材がコラボレーションし、新たな産業の創出や企業を後押しする。本研修のアウトプットは、地域DX事業に関するビジネスモデルの提案であり、その提案は地元関係者に対して行われ、その後地元関係者らは提案内容を熟考し、実現に向けて動く。また、研修参加者（提案者）は、事業実現に向けた活動を通



登別市におけるワーケーション×DX人材研修の様子

じて、地域DXリーダーとして必要なマインドセットとスキルセットを獲得することができる。

◆おわりに

企業の経営者、人事総務、働き方改革推進室などの担当者へのヒアリングでは、地域の人たちと交流することや、CSRの文脈で地域に貢献することを期待する声が少なくない。暮らしと1次産業が近い北海道で地域課題を解決することに興味を持っている。そうした会社が求めるテーマ、個々人の課題やニーズ、状況に応じて柔軟に対応するオーダーメイドのようなサービスが受け入れ地域に求められている。

企業が社員の福利厚生、研修などを目的にワーケーションに取り組むとき、「場所」ではなく関わる「人」やその地域に滞在する「理由」が必要になってくる。既にコト消費のプログラムに力を入れている地域であれば、ワーケーションは親和性が高く可能性がある。

繰り返しになるが、団体一見客から個人・グループ型リピート客に変化し、必然的に長期滞在でゆっくり楽しんでもらう観光モデルが求められている。アフターコロナ時代の観光は、観光客との関係性をより中長期的なものにしておくことが極めて重要になってきた。

ただし、地域交流の現場では行政が主体になってはいけない。スタンスとしては、行政は段取りをして見守るべきであろう。

ワーケーションにおいては、ある程度の期間、仕事も地元の生活も余暇も普段着(ありのまま)を来訪者に感じてもらうことが大事である。人を通して地域のファンになってもらい、地域の人たちや民間の事業者が主体となり進めていかないと、持続させることが難しくなるだろう。地域を熟知し、心配りが出来かつフットワークの良いコーディネイターの存在なしには定着しないこともまた、間違いない。

(2022年4月)

3. 事例研究

(3) 民間会社が取り組む地域の課題解決

ポストコロナ時代の新しい人材確保のカタチ「おてつたび」 お手伝い×旅で“人手不足解消”そして“地域活性化”も

株式会社おてつたび 代表取締役CEO

永岡 里菜

profile

1990年生まれ。三重県尾鷲市（おわせし）出身。千葉大学卒業後、PR・プロモーションイベント企画制作会社勤務、農林水産省との和食推進事業の立ち上げを経て、独立。自分の出身地のような一見何もなさそうに見えてしまう地域に人がくる仕組みを創りたいと思い2018年7月株式会社おてつたびを創業。

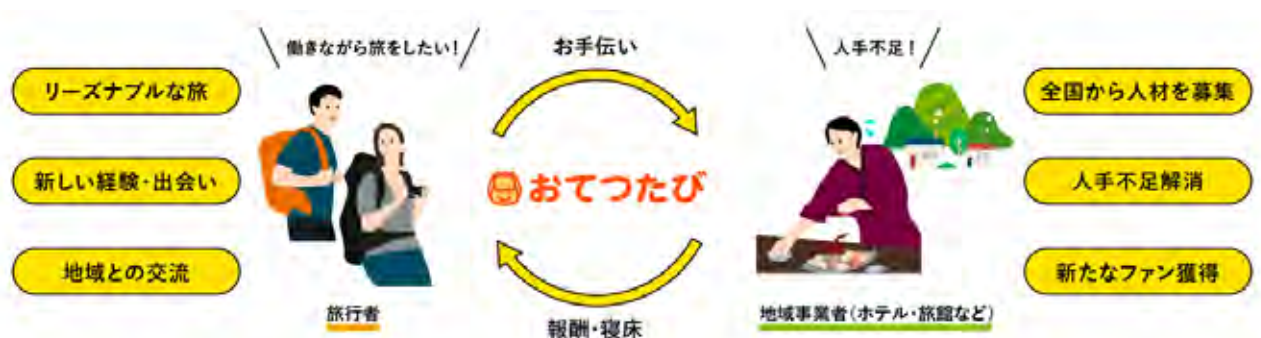


1. 「おてつたび」とは

「お手伝い」と「旅」を掛け合わせた造語で、人手不足の事業者（ホテル・旅館など）と、働きながら旅をしたい旅行者をつなぐ人材マッチングサービスです。事業者は、旅を切り口にすることで全国各地から人材を集めることが可能です。一方の旅行者もお手伝いすることで報酬を得ることができ、寝床も寮やホームステイのような形で受け入れ側が用意するため宿泊費も無料。空き時間に地域での旅を楽しむことが可能です（交通費は自己負担）。人手不足を人と人との出会いのチャンスに変え、誰もが気軽に“知らなかった地域”を訪れることで、地域や事業者のファンになって欲しい！そんな思いから生まれたサービスです。

2. 「おてつたび」のシステム

おてつたびへの登録料や掲載料は無料、マッチングしたときのみ成功報酬として受け入れ事業者から手数料をいただいております。おてつたびのシステムは図のようになっています。①おてつたびを受け入れる事業者にはサイト上にアカウントを登録していただきます。そして②人手が必要な期間・仕事内容・報酬・募集の背景などを記入し求人情報を掲載。③旅行者は自分の性別・年齢・性格・自己紹介文・申込理由などのプロフィールをサイト上に登録し、希望する募集に応募します。④受け入れ事業者が応募者のプロフィールを見た上で選定し、承認します。⑤旅行者に受け入れ先からの「承認」が届き、マッチングが成立。勤務先までの移動手段は自身で確保いただきます。⑥参加日当日には





旅行者は勤務先を訪ね、現地でお手伝い（仕事）をしていただきます。勤務終了後にはサイト上で「勤務時間」を登録していただきます。⑦受け入れ事業者は参加者へ寝床を提供⑧おてつたび終了後に旅行者への報酬と手数料をお支払いいただき、おてつたび経由で⑨旅行者に労働報酬を支払います。最後に受け入れ事業者と旅行者が互いにレビューをつけることで、今後の利用者の判断材料として活用されていくシステムです。

3. コロナ禍でも登録者が倍増。

「おてつたび」の今

2023年3月時点で登録ユーザー数は3万人。受け入れ事業者は全国47都道府県 930事業者に拡大しました。

ユーザー層も創業当初は学生をターゲットに運営してきましたが、コロナ禍による口コミの拡大により、最近ではフリーランスの社会人や転職活動中の方、子育てを終えた主婦や、アク

ティブシニアの方にもご利用いただいています。

受け入れ先として登録している事業者は農業などの第一次産業が4割、宿泊などの観光業が4割、酒造やお祭りの補助などその他が2割です。

4. 「働く」だけでなく「旅」の要素を付加価値として伝える

一般的な求人募集の場合、報酬などの条件を重要視されてしまいがちですが、「おてつたび」では条件面だけではなく「地域での体験・出会い」を訴求できるため、「新しい経験してみたい」「地域の方と仲良くなりたい」などの想いを持った方が多く登録しています。私たちが提供する「旅」の体験は「お金をいただいて美しいところや楽しいものだけを提供する」という、いわゆる観光消費のようなものではありません。地域の方と一緒に、楽しい部分も大変な部分もすべてひっくるめて経験をするのが「その地域でしかできない一番のコト体験」だと考えています。そうすることで、生きる営みと仕事が、強くつながった現場を肌で感じることもできます。実際、地域に対して通常の観光や旅行とはまったく異なる関わり方をすることで「自分の視野が変化した」「就職先などを選ぶ基準が変わった」と話す経験者も多くみられます。



5. ミッションは「誰かにとって“特別な地域”を作る」

私たちは、「誰かにとって“特別な地域”を作る」ことをミッションに掲げています。ここでいう特別な地域とは、誰かと一緒に再訪したくなったり、名前を見ると嬉しくて買ってしまったり、ついつい誰かに話したくなってしまうような地域を指していきまして、地域の応援団やファン、関係人口という言葉がイメージと近いかなと思います。

日本各地には、魅力がたくさんあるのにきっかけがないために知られることが少ない地域に対して「知るきっかけ」を作り、その地域のファンになって欲しいという思いで行っています。

6. 「おてつたび」を立ち上げた理由

原体験は、自分の出身である三重県尾鷲市（おわせし）でした。尾鷲市は三重県南部に位置する漁業と林業の町ですが、上京してからは「どこそこ」と言われてしまうことも多く、尾鷲に足を運んだ事がある方は周りにほとんどいませんでした。その事実を半分諦めながら社会人になり、地域活性化関係の仕事をしながら全国を飛び回る毎日を送っていたのですが、その際に尾鷲のような地域が日本には沢山あることに気づきました。一見「どこそこ」と思ってしまう地域にも、行ってみると素敵なものが沢山あり魅力に溢れている。ただ、行くキッカケがない



だけ。いても立ってもいられなくなり、当時勤めていた会社を退職しました。どうやったら人が来て魅力を理解してくれるのか…東京にいても答えは見つからないと思い、東京の家を半年間解約し、貯金を切り崩しながら全国を夜行バスで巡り作り上げたのが『おてつたび』です。様々な方の声を聞く中で気づいたのが、皆さん「どこそこ」と言われがちな地域へ“行きたくないわけではない”という事実でした。そういった地域ほど、知り合いや出張等の目的がないと行くキッカケがないことや、著名な観光名所がない地域ほど交通の価格競争が起きにくく旅費が高騰しがちで選択肢にあがりにくい。そういった課題を解決するために、「お手伝い」を旅の目的（キッカケ）として地域を訪れ、お手伝いして得られた報酬で旅費交通費を軽減できる『おてつたび』のアイデアが生まれました。

7. 地域を支える未来のインフラに

これから日本を観光立国として推進していくのであれば、やはり都市だけではなく農業や林業などが盛んな地方の魅力が、海外の方にユニークで体験したいコンテンツとして伝わると思います。今後地域が衰退して行かないために、誰もが自分の移住地・出身地以外で定期的に訪れる地域を2～3個ほど持つことで、今後、日本の人口減少がさらに進んでいく中で、人を奪い合うのではなく一人が何役にもなって地域に関わり、支え合える仕組みをつくるのが社会の持続可能性につながると考えています。

「今度はどこに出かける？旅行？それともおてつたび？」と“おてつたび”が日常の選択肢のひとつになるくらい、知らない地域へ行くことが当たり前になった時、もっともっと面白いことが日本で起きるのではないかと考えています。まだ目指す世界は果てしなく遠いですが、地域の方とも協力しながら「地域を支える未来のインフラ」を創っていきたいと思います。



会社概要

会社名：株式会社おてつたび

代表者：代表取締役CEO 永岡里菜

所在地：(東京オフィス)

〒151-0053 東京都渋谷区代々木3丁目31-12

(静岡オフィス)

〒430-0907 静岡県浜松市中区高林1丁目8-43

設立：2018年7月

資本金：70,286,500 円

人手不足でお困りの方へ

おてつたびでは、短期的・季節的な人手不足で困っている事業者、地域、自治体、JA、等を募集しています。

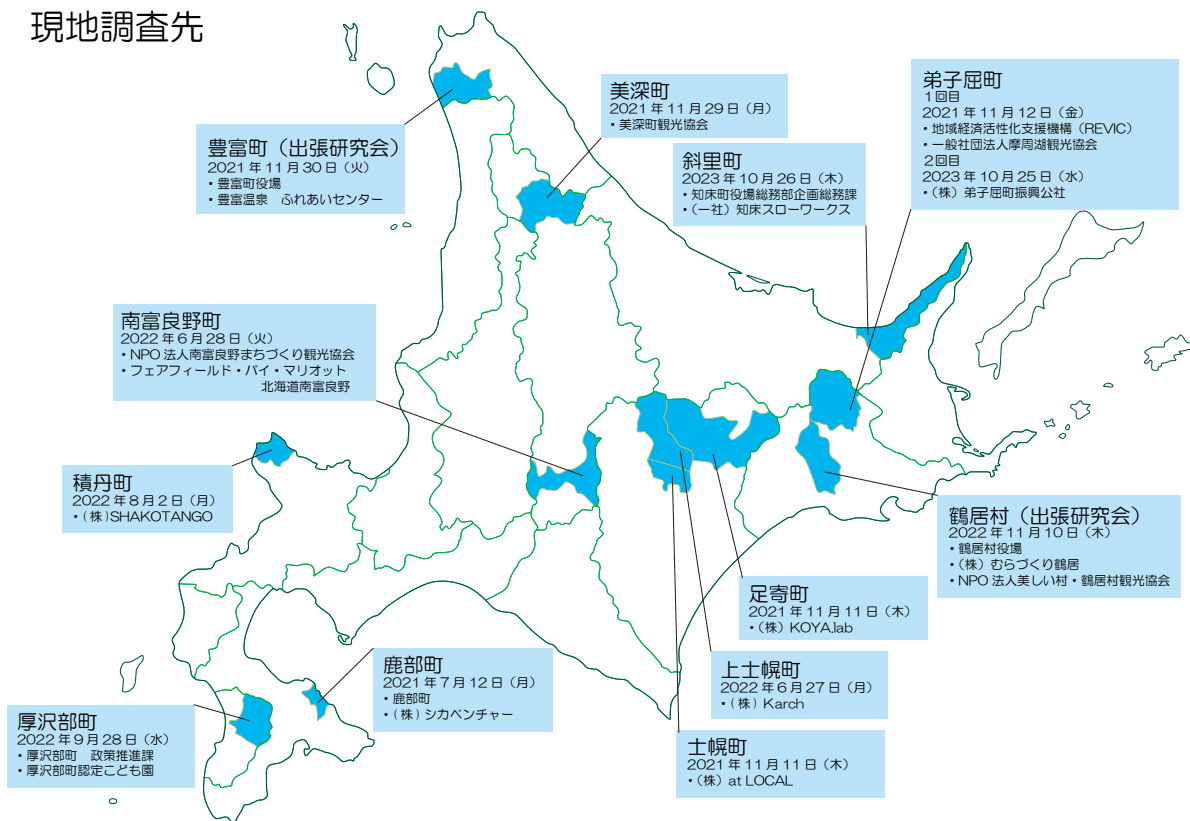


4. 資料・データ

ポストコロナ時代の北海道観光に関する研究会

コロナ禍の2021年度から「ポストコロナ時代の北海道観光の可能性」について、研究会で様々なケースを調査してきました。小規模地域へ現地調査を行った結果と北海道観光の変化を統計データを用いて、グラフ等により表しています。

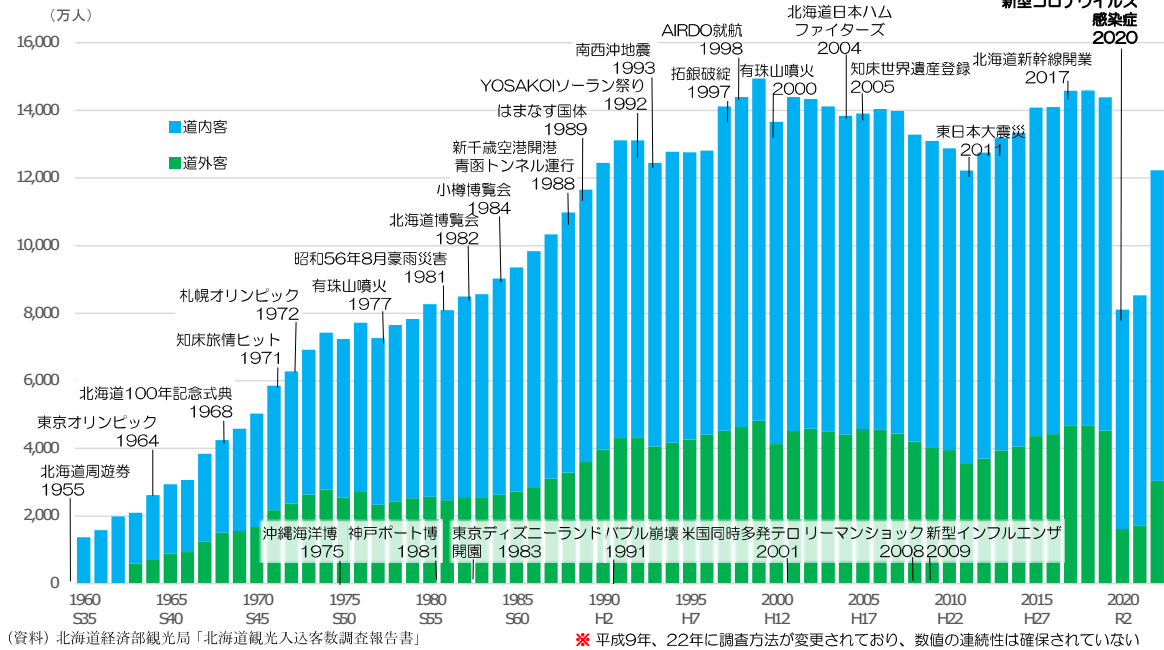
現地調査先



北海道の観光客数（入込客延べ人数）の推移

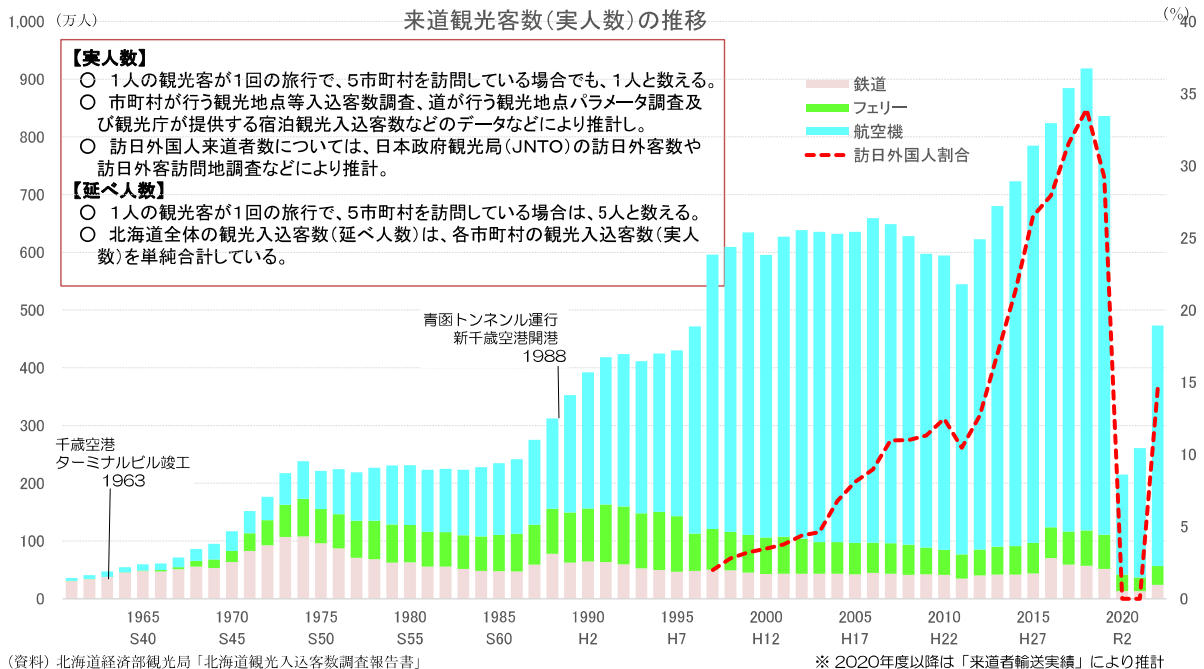
北海道の観光入込客数（延べ人数）は、道内容、道外客とも、日本経済の拡大に伴って増加してきましたが、バブル崩壊後は減少基調となりました。
東日本大震災以降は、再び増加基調に転じましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大で、2020、2021年は、大幅に減少しました。2022年度は、新型コロナ規制が緩和され回復傾向にあります。

北海道における観光入込客数（延べ人数）の推移



北海道の観光客数（道外客）の推移

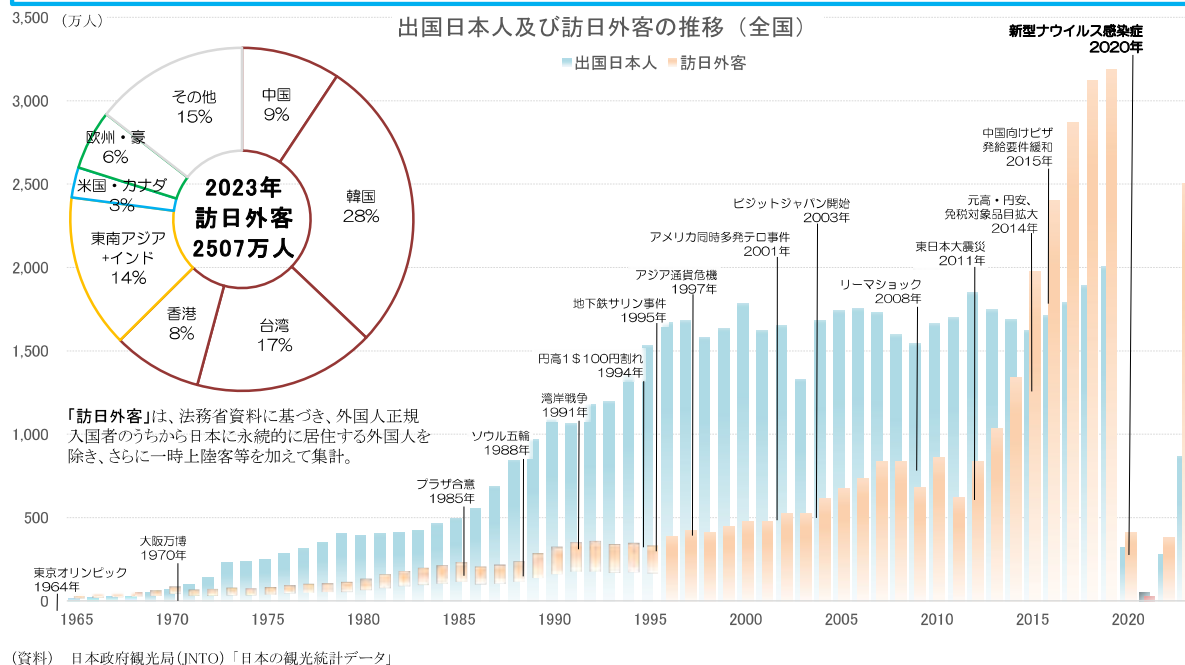
道外から北海道を訪れる観光客は、1970年代までは主に国鉄とフェリーを利用していました。
80年代に入ると航空機利用が急速に拡大し、バブル崩壊以降も路線の拡充や、低廉なバックツアー商品等により増加傾向が続きました。
2020年、新型コロナウイルス感染症の影響で大幅に落ち込みましたが、2022年に規制が緩和され、訪日外国人の割合とともに観光客数が戻りつつあります。



(参考) 訪日外客の推移

2003年に政府による観光立国の実現に向けた取組が始まって以降、日本に観光等で訪れる外国人旅行者数は順調な増加が続いてきました。

2010年代には、中国などアジア諸国を中心に、戦略的なビザ発給の緩和措置が講じられ、東アジアからの観光客が急増し、2019年の訪日外客数は約3,188万人に達しましたが、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大で、412万人まで減少しました。2022年に新型コロナ規制が緩和され訪日外客数は約2,507万人までに回復しました。

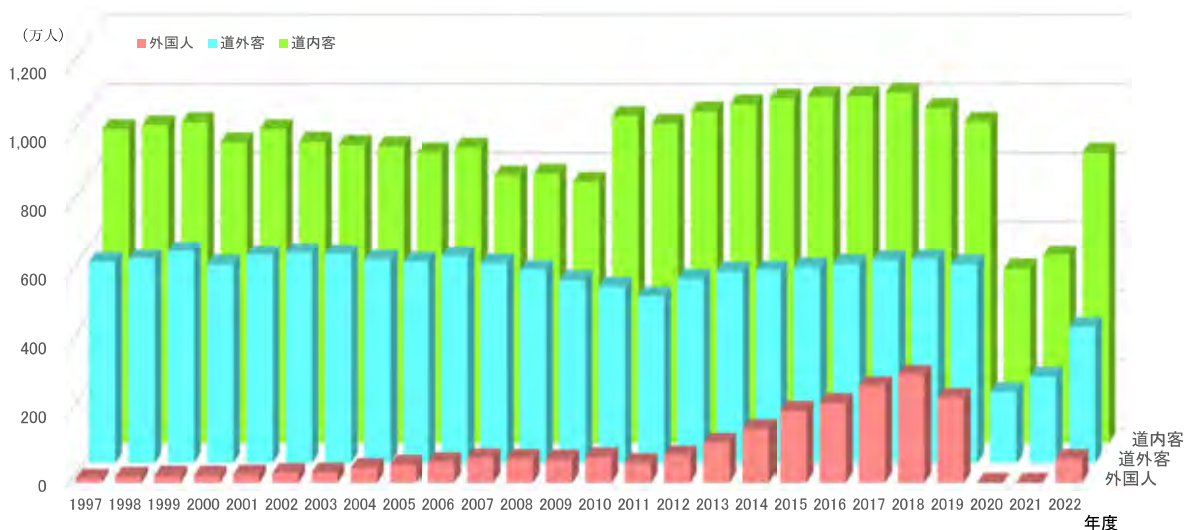


北海道の観光客数(実人数)の推移

北海道の観光入込客数は、有珠山噴火(2000年3月)以降は減少基調が続き、東日本大震災により大きく落ち込みました。その後は、景気の回復に伴い、国内外の観光需要が堅調に推移したこと等から、増加に転じ、近年では訪日外国人来道者数の増加が顕著となっていました。

訪日外国人来道者数は、2011年度を除き、毎年度増加が続いていましたが、2019年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、大きく減少し、2020年度は0になりました。2022年度は、回復の方向に向かっています。

北海道の観光入込客数(宿泊客の実人数)の推移

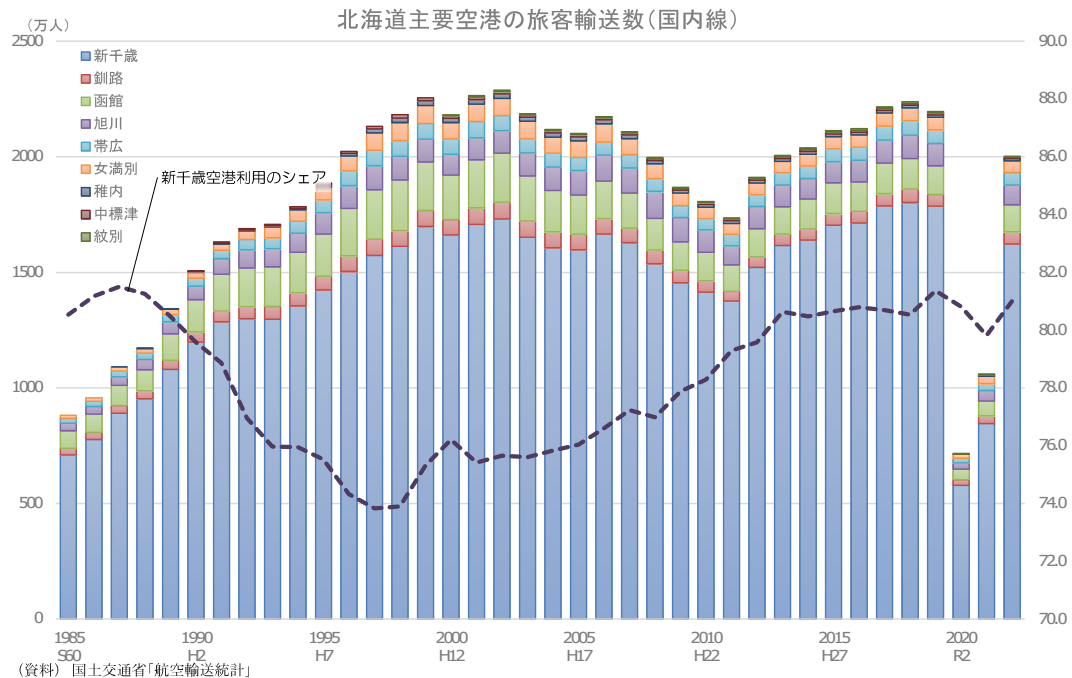


(資料) 北海道経済部観光局「北海道観光入込客数調査報告書」

※注1: 2010年度から調査方法を観光庁基準に変更しているため、それ以前とは連続しない
2: 2020年、2021年は、外国人観光客に対する入国拒否等の措置で0

北海道の観光客数（道外客）の推移～航空機利用

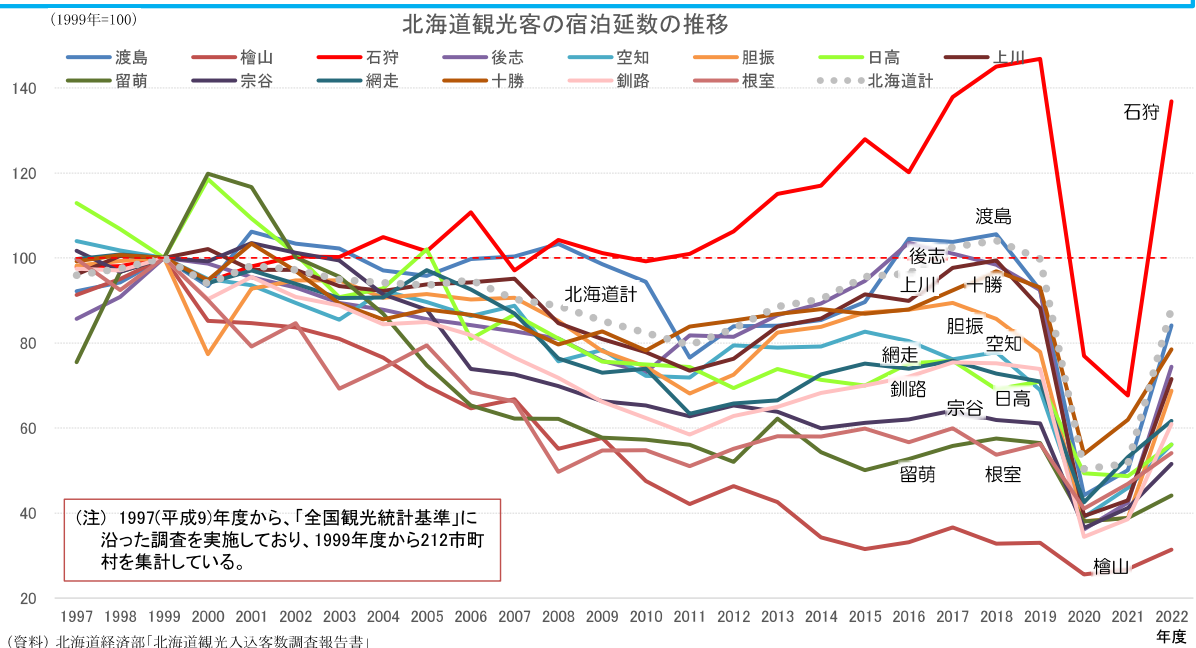
北海道の航空旅客数は、幹線路線における大型機(B-747SR、DC-10、L-1011)の導入などを背景に、1980年代まで顕著に増加しました。バブル崩壊以降も地方路線の拡充や、低廉なパックツアー商品等により増加傾向が続きましたが、2007年度以降になると、地方路線の減便や機材の小型化等の影響により、減少傾向に転じました。一方、2000年代に入って、新千歳空港利用の割合が高まっています。



北海道の観光客数（宿泊客）の状況～地域別の推移

北海道の観光客(宿泊客)は、有珠山噴火(2000年3月)以降、減少が続いていましたが、2012年度からは、ほとんどの地域で増加傾向にあります。この間の動向を地域別にみると、石狩では大きな落ち込みがなく、2012年度以降では急速に増加しています。渡島や後志、十勝、上川では、ほぼ噴火前の水準に回復しています。一方、檜山や留萌、宗谷、根室では落ち込みからの回復がみられていません。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で急激な落ち込みましたが、2022年には、規制が緩和され回復に向かっています。





一般財団法人 **北海道開発協会**
Hokkaido Development Association